

Antti Norkio

## **Henkilöstötyytyväisyyden korrelaatio tulokseen**

Case: Oma Säästöpankki Oyj:n pohjoisen alueen konttorit

Opinnäytetyö

Syksy 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Tekijä: Antti Norkio

Työn nimi: Henkilöstötyytyväisyyden korrelaatio tulokseen: Case: Oma Säästöpankki Oyj:n pohjoisen alueen konttorit

Ohjaaja: Aapo Länsiluoto

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 61

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin henkilöstötyytyväisyyden korrelaatiota tulokseen. Lisäksi tavoitteena oli selvittää eroavaisuuksia tuloksellisesti hyvien ja huonompien konttorien toimintatapojen välillä. Tutkimus tehtiin Oma Säästöpankki Oyj:n pohjoisen alueen 15 konttorissa.

Teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvointia, henkilöstöjohtamista ja taloudellista tulosta. Lähdemateriaalina käytettiin pääasiassa alan kirjallisuutta sekä tiedeartikkeleita.

Henkilöstötyytyväisyyden ja tuloksen korrelaation tutkimisessa käytettiin Oma Säästöpankki Oyj:n vuonna 2014 teettämää valmista henkilöstötutkimusta sekä konttorien tilinpäätöstietoja. Tutkimuksessa ei havaittu korrelaatiota näiden muuttujien välillä. Toimintatapojen eroavaisuuksia selvitettiin konttoripäälliköille tehdyllä sähköpostikyselyllä, jonka vastausprosentti oli 91,7. Selvimmät erot tuloksellisesti hyvien ja huonompien konttorien toimintatapojen välillä olivat kontaktoinnin määrä sekä kiireellisyys. Tutkimuksessa havaittiin, että parempaa tulosta tekevät konttorit kontaktoivat ahkerammin asiakkaita ja näiden konttorien työntekijät ovat kiireellisempiä kuin heikompaa tulosta tekevissä konttoreissa.

Avainsanat: Työtyytyväisyys, korrelaatio, voitot, pankkiala

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Administration

Specialisation: Accounting

Author: Antti Norkio

Title of thesis: The correlation between satisfaction of human resources and profit:  
Case: The branch offices of the northern area of Oma Säästöpankki Oyj

Supervisor: Aapo Länsiluoto

Year: 2015

Number of pages: 61

Number of appendices: 1

---

This thesis studies the correlation between job satisfaction and profit. Another objective was to find out differences in working methods between high-profit branch offices and low-profit ones. The study was conducted in the northern district of Oma Säästöpankki Oyj, which has 15 branch offices.

The theoretical part consists of occupational well-being, human resource management and financial result. Literature and scholarly articles of the discipline were used as the principal sources of information in the theoretical part.

When studying the correlation between job satisfaction and profit, a survey of human resources made by Oma Säästöpankki Oyj in the year 2014 and the financial statements of the branch offices were used as the basic data. Any correlation between these variables was not found in this study. Differences in working methods were studied with an enquiry sent to the branch managers by electronic mail. The response rate was 91.7 per cent. The most explicit differences in the working methods between the high-profit and the low-profit branch offices were the volume of client contacts and urgency. It was noticed that the high profit-branch offices are more active in making contacts with clients and the employees are busier at these branch offices compared to the branch offices with lower profit.

Keywords: job satisfaction, correlation, profit, banking sector

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo .....	7
Käytetyt termit ja lyhenteet .....	9
1 JOHDANTO .....	11
2 TYÖHYVINVOINTI.....	12
2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet .....	12
2.2 Myyntityö.....	13
2.3 Vision ymmärtäminen .....	14
2.4 Luottamus .....	15
2.5 Henkilöstötyytyväisyyden vaikutus tulokseen .....	15
2.6 Yhteenveto työhyvinvoinnista.....	16
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	18
3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	19
3.2 Transformatiivinen johtaminen.....	20
3.3 Kvanttijohtajuus.....	21
3.4 Pedagoginen rakkaus .....	22
3.5 Motivointi.....	22
3.6 Kehitystavoitteet.....	24
3.7 Tunneäly .....	24
3.8 Yhteenveto henkilöstöjohtamisesta.....	24
4 TALOUDELLINEN TULOS.....	26
4.1 Tulostavoitteet.....	26
4.2 Tunnusluvut .....	27
4.2.1 Liiketulos ja liiketulosprosentti.....	27
4.2.2 Rahastomyynti .....	28
4.2.3 Oman pääoman tuottoprosentti .....	29
4.2.4 Koko pääoman tuottoprosentti .....	30
4.3 Menestystekijät .....	30

4.4 Yhteenveto taloudellisesta tuloksesta .....	31
<b>5 OMA SÄÄSTÖPANKIN HENKILÖSTÖTYTYVÄISYYDEN</b>	
<b>KORRELAATIO TULOKSEEN .....</b>	<b>33</b>
5.1 Tutkimusmenetelmät.....	33
5.2 Otanta .....	34
5.3 Analyysimenetelmät.....	34
5.3.1 Korrelaatiokerroin .....	34
5.3.2 Ristiintaulukointi.....	36
5.3.3 P-arvo .....	36
5.4 Liikesalaisuudet .....	36
5.5 Toteutus.....	37
5.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	37
5.7 Liiketulos per työntekijä konttoreittain .....	38
5.8 Rahastomerkinnät per työntekijä konttoreittain .....	39
5.9 Henkilöstötyytyväisyyden korrelaatio konttorin liiketulokseen .....	39
5.9.1 Kokonaisarvosana .....	40
5.9.2 Oma työni .....	40
5.9.3 Toiminta työyhteisönä .....	41
5.9.4 Esimiestyö .....	42
5.9.5 Pankin toiminta kokonaisuutena .....	43
5.9.6 Yhdistyminen ja Oma Säästöpankin uusi brändi.....	43
5.10 Henkilöstötyytyväisyyden korrelaatio myytyihin rahastomerkintöihin	
	44
5.10.1 Kokonaisarvosana .....	44
5.10.2 Oma työni .....	45
5.10.3 Toiminta työyhteisönä .....	46
5.10.4 Esimiestyö .....	47
5.10.5 Pankin toiminta kokonaisuutena .....	48
5.10.6 Yhdistyminen ja Oma Säästöpankin uusi brändi.....	49
5.11 Henkilöstötyytyväisyyden vahvimmin tulokseen vaikuttavat osa-	
alueet	50
<b>6 KONTTORIEN TOIMINTATAPOJEN EROAVAISUUDET .....</b>	<b>51</b>
6.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	51

6.1.1	Kontaktointiin käytetty työaika.....	51
6.1.2	Konttorin tärkein tavoite .....	52
6.1.3	Työntekijöiden kehittämiskeskustelut.....	52
6.1.4	Asiakastilanteiden harjoitteleminen.....	52
6.1.5	Työn määrä.....	53
6.1.6	Konttorin tärkein menestystekijä .....	53
6.2	Yhteenveto toimintatapojen eroavaisuuksista .....	53
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	55
	LÄHTEET .....	57
	LIITTEET .....	61

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Liiketulos per työntekijä konttoreittain. ....	38
Kuvio 2. Myydyt rahastomerkinnät per työntekijä konttoreittain. ....	39
Kuvio 3. Henkilöstötyytyväisyyden kokonaisarvosanan ja liiketuloksen riippuvuus. .....	40
Kuvio 4. Liiketuloksen ja tyytyväisyyden omaan työhön riippuvuus. ....	41
Kuvio 5. Liiketuloksen ja tyytyväisyyden toimintaan työyhteisönä riippuvuus. ....	42
Kuvio 6. Liiketuloksen ja tyytyväisyyden esimiestyöhön riippuvuus. ....	42
Kuvio 7. Liiketuloksen ja tyytyväisyyden pankin toimintaan kokonaisuutena riippuvuus. ....	43
Kuvio 8. Liiketuloksen ja tyytyväisyyden yhdistymisjärjestelyihin sekä Oma Säästöpankin uuteen brändiin riippuvuus. ....	44
Kuvio 9. Henkilöstötyytyväisyyden kokonaisarvosanan ja rahastomerkintöjen riippuvuus. ....	45
Kuvio 10. Rahastomerkintöjen ja tyytyväisyyden omaan työhön riippuvuus. ....	46
Kuvio 11. Rahastomerkintöjen ja tyytyväisyyden toimintaan työyhteisönä riippuvuus. ....	47
Kuvio 12. Rahastomerkintöjen ja tyytyväisyyden esimiestyöhön riippuvuus. ....	48
Kuvio 13. Rahastomerkintöjen ja tyytyväisyyden pankin toimintaan kokonaisuutena riippuvuus. ....	49
Kuvio 14. Rahastomerkintöjen ja tyytyväisyyden yhdistymiseen ja Oma Säästöpankin uuteen brändiin riippuvuus. ....	50

Taulukko 1. Taloudellisesti hyvien ja huonompien konttoreiden toimintatavoissa havaitut eroavaisuudet.....	54
--	----



## Käytetyt termit ja lyhenteet

Henkilöstöjohtaminen	Sen tavoitteena on parantaa henkilöstön kilpailukykyä ja toimintaa (Ulrich 1997, 18).
Korrelaatiokerroin	Sillä ilmaistaan kahden muuttujan riippuvuutta toisistaan (Heikkilä 2004, 192).
Kvanttijohtajuus	Jatkuvaan muutokseen tukeutuva johtamistyyli. Eroaa suuresti perinteisestä johtamistyylistä. (Huuhka 2010, 19–20.)
Liiketulos	Saadaan vähentämällä myyntituotoista liiketoiminnan kustannukset ja suunnitelman mukaiset poistot (Järvenpää ym. 2010, 52). Sopii hyvin yritysten vertailuun (Vilkkumaa 2010, 170).
Motivaatio	Se on halu tehdä jotain. Sisäinen voima, joka saa toimimaan tietyllä tavalla. (Akhtar ym. 2014, 125)
P-arvo	Se kuvaa tutkimuksen merkitsevyystasoa. (Taanila 2014, 3)
Sijoitusrahasto	Sijoituskohde, joka sisältää esimerkiksi osakkeita tai joukkovelkakirjalainoja. Sijoitusrahastoja hoitavat rahastoyhtiöt. (Pörssisäätiö 2012, 4.)
Transformatiivinen johtaminen	Motivaatiota ja inspiraatiota hyväksikäyttävä johtamistyyli. Tavoitteena saada alaiset johtamaan itse itseään. (Huuhka 2010, 16.)
Tulostavoitteet	Viittaa toimintojen toivottuun lopputulokseen, jotka esitetään yleensä lukuina. Niitä ovat esimerkiksi myynnin kasvutavoite, myyntitavoite ja myyntikatetavoite. (Nieminen & Tomperi 2008, 63.)

Tunneäly	Kyky vastaanottaa tunteita sekä itseltä että muilta (Zeidner, Matthews & Roberts 2009, 23).
Tunnusluku	Sillä kuvataan toiminnan onnistuminen tiivistetysti (Eskola & Mäntysaari 2006, 124).
Työhyvinvointi	Turvallisessa työympäristössä tehtävää terveyttä tukevaa työtä, joka tukee elämänhallintaa (Työterveyslaitos 2012, 1).
Visio	Kuvaa toivottua tulevaisuutta (Nieminen & Tomperi 2008, 187).

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan henkilöstötyytyväisyyden ja tuloksen korrelaatiota. Tavoitteena on myös tutkia kyselyn avulla tuloksellisesti hyvien ja huonompien konttorien toimintatapojen eroavaisuuksia. Aihe tukee yrityksen henkilöstöjohtamista pyrkien nostamaan esille henkilöstötyytyväisyyden konkreettisia osa-alueita sekä toimintatapoja, jotka vaikuttavat konttorin tulokseen.

Tutkimusongelmana ovat henkilöstötyytyväisyyden osa-alueet verrattuna taloudelliseen tulokseen sekä erityisesti, mitkä henkilöstötyytyväisyyden osa-alueet vaikuttavat eniten tulokseen. Toisena tutkimusongelmana on löytää konttoreiden toimintatapojen välisiä eroavaisuuksia, jotka ohjaavat taloudellista tuloksentekokykyä.

Osassa aikaisemmista tutkimuksista on havaittu korrelaatiota henkilöstötyytyväisyyden ja esimerkiksi suorituskyvyn välillä. Kuitenkaan tutkimuksia, joissa tutkitaan henkilöstötyytyväisyyden korrelaatiota tulokseen, ei ole tehty kovinkaan paljon. Muun muassa Shurbagi (2014, 133) on tutkimuksessaan havainnut merkittävää korrelaatiota henkilöstötyytyväisyydellä ja sitoutumisella organisaatioon. Singh ja Das (2013, 559) ovat havainneet riippuvuutta henkilöstötyytyväisyyden ja myyntitulosten välillä. Heidän tutkimuksessaan vaikutus oli kuitenkin voimakkaampi kokeneilla kuin kokemattomilla työntekijöillä. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan työhyvinvointia, henkilöstöjohtamista ja taloudellista tulosta aikaisemman kirjallisuuden ja tieteellisten artikkelien pohjalta.

Tutkimus tehdään Oma Säästöpankki Oyj:n pohjoisella alueella, johon kuuluu 15 konttoria. Suomen suurin Säästöpankki, Oma Säästöpankki on toistaiseksi Suomen ainoa Säästöpankki, joka ei kuulu Säästöpankkiliittoon. Oma Säästöpankki Oyj syntyi Kuortaneen ja Töysän Säästöpankkien yhdistymisestä vuonna 2009. Siihen kuuluu tällä hetkellä 44 konttoria, jotka sijaitsevat pääosin Etelä-Pohjanmaan, Pirkanmaan ja Etelä-Karjalan seuduilla.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnista ei ole yhtä ainoaa totuutta vaan siitä on useita erilaisia määritelmiä. Muun muassa Työterveyslaitos (Työhyvinvointi – kaikkien yhteinen asia 2012, 1) määrittelee työhyvinvoinnin niin, että työ on sujuvaa ja mielekästä työympäristössä, joka on turvallinen ja edistää sekä tukee työuraa ja terveyttä.

Työterveyslaitos oli mukana EU:n Progress-rahoitusohjelman tukemassa hankkeessa, jonka tavoitteena oli luoda uusi työhyvinvoinnin malli. Hankkeessa tuotussa julkaisussa työhyvinvointi määritellään tuottavaksi, terveelliseksi ja turvallisesti työksi, jota tekevät ammattitaitoiset työntekijät. He kokevat työnsä palkitsevaksi ja mielekkääksi ja se tukee heidän elämänhallintaansa (Anttonen ym. 2009, 18). Singhin ja Dasin (2013, 560) mukaan työtyytyväisyyttä, joka on osa työhyvinvointia, voidaan lisätä muun muassa kannustamalla työntekijöitä tuomaan esille uusia ideoita tai ehdotuksia esimerkiksi työtyytyväisyyden lisäämisestä.

Edellä kuvattujen määritelmien mukaan voidaan sanoa, että työhyvinvointi vaatii turvallista ja mielekästä työtä, jota tehdään turvallisissa olosuhteissa. Työn täytyy myös tukea kokonaisvaltaista elämänhallintaa.

### 2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Mangan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 6) mukaan perinteiset työhyvinvointia kuvaavat mallit jättävät ulkopuolelle usein työn, teknologian, työorganisaation ja työntekijän aktiivisuuden. He jatkavat, että usein tutkitaan psyykkistä rasittavuutta ja jätetään ulkopuolelle ne asiat, jotka voisivat synnyttää työntekijälle iloa ja motivaatiota. Nykyisin työhyvinvoinnin viitekehykseen onkin yleensä tuotu mukaan työn imu, työmotivaatio, transformatiivinen oppiminen ja toiminnan teoria.

Manka ym. (2007, 7) kirjoittavat, että laaja-alaisessa työhyvinvoinnin käsitteessä, pyritään siirtämään painopistettä työssä esiintyvien mahdollisuuksien sekä työn myönteisten ja positiivisten piirteiden tutkimiseen sekä edelleen kehittämiseen. He painottavat, ettei työhyvinvointia voida saavuttaa itsestään vaan sen eteen vaaditaan systemaattista johtamista. Manka ym. luettelevat systemaattisen johtamisen

piirteiksi toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi, strategista suunnittelua sekä työhyvinvointitoiminnan arviointia. Työhyvinvoinnille voidaan suunnata myös tavoitteita ja seurata sen kehittymistä niiden avulla. Manka ym. kuitenkin painottavat, että työntekijät ovat myös itse vastuussa työhyvinvoinnista eikä sen voida katsoa kuuluvan ainoastaan esimiehen vastuulle. He myös tiivistävät työhyvinvoinnin vaativan myönteistä vuorovaikutusta työntekijöiden ja organisaation välillä. Heidän mukaansa tällöin työ on työnantajalle tuottavaa ja työntekijä nauttii työstään.

Manka ym. (2007, 8–9) nostavat työhyvinvoinnin kulmakiviksi työntekijän, organisaation, esimiestoiminnan, työn ja ryhmähengen. Heidän mukaansa hyvinvointiin pystytään vaikuttamaan kehittämällä edellä mainittuja tekijöitä. Selkeimpiä työhyvinvoinnin esteitä ovat riippumatta organisaation rakenteesta johtaminen, päätöksenteko, vaikuttamisen mahdollisuuden puute sekä organisaation henki ja resursipula.

Manka ym. (2007, 12) jatkavat, että organisaation eri toimijoilla on kaikilla omat intressinsä toimia työhyvinvoinnin kehittämisessä. Esimerkiksi johdon intressinä on kehittää hyvinvointia, jotta työntekijät olisivat mahdollisimman tuottavia organisaatiolle. Manka ym. kuitenkin painottavat, että työntekijän rooli on tärkeä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Hänen tulee olla kiinnostunut omasta hyvinvoinnistaan sekä tuoda julki huomaamansa puutteet omassa ja muiden työympäristössä.

## **2.2 Myyntityö**

Nieminen ja Tomperi (2008, 22) kirjoittavat, että myyjät tarvitsevat ennen kaikkea hyvää itsetuntemusta. Heidän mukaansa se merkitsee kykyä muuttaa ja ymmärtää omia asenteitaan, motiivejaan, tunteitaan ja ajatuksiaan. Lisäksi tärkeitä ovat looginen ja kielellinen lahjakkuus. Myös tunneäly on tärkeässä roolissa, kun haetaan hyvän myyjän ominaisuuksia. Se mahdollistaa ymmärtämään muita ihmisiä ja heidän välisiä suhteitaan. Erityisen hyväksi myyjäksi ei kuitenkaan vain synnytä. Se vaatii muun muassa edellä mainittujen ominaisuuksien jatkuvaa harjoittamista ja opiskelua.

Myynnissä asenne on kaikki kaikessa. Asenne muokkaa suhtautumista asioihin ja ihmisiin. Asennetta voi tietoisesti muuttaa, mikäli ihminen sitä määrätietoisesti haluaa. Negatiivinen asenne ei ole pitkällä aikavälillä juuri koskaan hyväksi kun taas periaatteellinen positiivisuuskin voi antaa ihmisestä helposti naiivin kuvan, mikä voi haitata merkittävästi myyntiä. Yleisesti ei voida määrittää oikeanlaista asennetta vaan se on aina työ- ja ammattisidonnainen. Myyntialalla hyvän asenteen voidaan sanoa sisältävän ainakin oma-aloitteisuutta, sisukkuutta ja halua saada kauppoja. Yrityskohtaista asennetta voidaan hahmottaa esimerkiksi seuraavanlaisilla kysymyksillä (Nieminen & Tomperi 2008, 23–24.):

- Millaista työntekijää yritys on hakemassa?
- Kuinka työntekijä voi vaikuttaa yrityksen positiiviseen kehitykseen?
- Onko kyseinen työntekijä oikea henkilö työtehtäväänsä?
- Ovatko työntekijän ja työnantajan käsitykset työtehtävästä samalla linjalla?

### **2.3 Vision ymmärtäminen**

Niemisen ja Tomperin (2008, 187–188) mukaan visio kuvaa toivottua tulevaisuutta. He kirjoittavat, että vision pitää olla samanaikaisesti haastava ja innostava sekä mahdollinen ja mahdoton. Sen tehtävänä on luoda henkilöstölle tunne kuulumisesta johonkin suurempaan. Vision ymmärtäminen on tärkeä osa motivoitunutta työskentelyä. Ellei työntekijä ymmärrä oman työnsä tarkoitusta, tulee työstä silloin helposti pelkkää puurtamista. Nieminen ja Tomperi väittävät, että jotta työntekijä voi onnistua, täytyy hänen ensin innostua työstä. Innostuminen vaatii ymmärrystä visiosta, jolloin työlle tulee tarkoitus. Vision saavuttamista voidaan Niemisen ja Tomperin mielestä pitää uskon asiana. Usko onnistumisesta auttaa haasteiden kohtaamisessa ja niiden selvittämisessä.

Nieminen ja Tomperi (2008, 188–189) kirjoittavat, että visiota voidaan ajatella unelmana. Kun työntekijät omaksuvat tämän unelman, he sitoutuvat entistä paremmin organisaation tavoitteisiin. Niemisen ja Tomperin mukaan sitoutunut työntekijä työskentelee paremmin tuloksin. Ihminen sitoutuu aina johonkin tiettyyn asiaan tai toimintaan, ei yleisellä tasolla. Jotta visio saadaan työntekijöiden keskuu-

teen, vaaditaan avointa keskustelua sekä toistoja. Nieminen ja Tomperi kirjoittavat, että on tärkeää keskustella, mihin yritys ja työntekijät ovat valmiita panostamaan, sekä mitä yritys työntekijöille merkitsee. Vision toistamisella kokouksissa ja palaverissa, se saadaan juurtumaan työntekijöiden mieliin. Yrityksen kannattaa panostaa niihin työntekijöihin, jotka sitoutuvat visioon.

## **2.4 Luottamus**

Niemisen ja Tomperin (2008, 204–205) mukaan luottamusta voidaan pitää yhtenä menestystekijöistä. Menestyvät yritykset mainitsevatkin tärkeäksi menestyksen tekijäksi luottamuksen. Nieminen ja Tomperi kirjoittavat, että organisaatiossa, jossa on luottamuksen ilmapiiri, työntekijät jakavat tietoa eivätkä panttaa sitä, jolloin hyvät ideat tulevat kaikkien tietoon. Palaverit ovat ratkaisukeskeisiä valtapelien sijaan. Tällaisessa organisaatiossa kaikki työntekijät ovat vastuuntuntoisia yhteisiä tavoitteita kohtaan.

Nieminen ja Tomperi (2008, 204–205) väittävät, ettei luottamuksen ilmapiirissä ole merkittävää tarvetta valvonnalle ja ohjaukselle. Se edistää viihtyvyyttä sekä hyväksyy virheet, jotka edistävät kehittymistä. Organisaatiossa, jossa ei ole luottamuksen ilmapiiriä, ei uskalleta ottaa riskejä eikä kokeilla uusia ideoita, joita voidaan pitää menestyvän yrityksen elinehtoina.

## **2.5 Henkilöstötyytyväisyyden vaikutus tulokseen**

Shurbagin (2014, 133–134) tutkimuksen mukaan henkilöstötyytyväisyydellä ja sitoutumisella organisaatioon on merkittävä korrelaatio keskenään. Eli työhönsä tyytyväiset työntekijät myös sitoutuvat työorganisaatioonsa vahvemmin kuin he, jotka eivät ole tyytyväisiä työhönsä. Yleisesti voidaan ajatella, että sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia, jonka voidaan ajatella tekevän heidän toiminnastaan tehokkaampaa ja tätä kautta tuottavan työnantajalle enemmän taloudellista hyvää.

Singh ja Das (2013, 559–560) sen sijaan ovat tutkineet vakuutusmyyjien keskuudessa työtyytyväisyyden vaikutusta myyntituloksiin. Heidän mukaansa työtyytyväi-

syys vaikuttaa positiivisesti myyntituloksiin. Vaikutus on kuitenkin suurempi kokeilla kuin kokemattomilla myyjillä. Heidän mukaansa syy siihen on se, että nuoret työntekijät etsivät kaiken aikaa uusia mahdollisuuksia, millä on vaikutusta heidän myyntituloksiinsa. Singhin ja Dasin tutkimuksen mukaan mukauttamalla käytöstä asiakkaan tarpeisiin ja mieltymyksiin saadaan kuitenkin suurempi positiivinen vaikutus myyntituloksiin kuin hyvällä työtyytyväisyydellä.

Ahmad, Ing ja Bujang (2014, 1762) ovat myös tutkineet suorituskyvyn ja eri työtyytyväisyyden osa-alueiden riippuvuutta. Myös he havaitsivat riippuvuutta näiden muuttujien välillä. Heidän mukaansa työllä itsellään ja työkavereilla on vahvin riippuvuus suorituskyyyn (s. 1759, 1762). Springer (2010, 78) tutki motivaation ja työtyytyväisyyden riippuvuutta suorituskyyyn. Myös hänen tutkimuksessaan näiden muuttujien välillä oli riippuvuutta. Sen sijaan hän kirjoittaa, että sukupuoli, ikä, palkka ja stressi eivät vaikuta merkittävästi suorituskyyyn. Tulosta voidaan pitää ehkä jopa yllättävänä, koska palkkaa usein ehkä pidetään hyvänä kannustimena, kuten Uzonnakin (2013, 209) tutkimuksessaan on havainnut. Hänenkin kuitenkin on huomannut, että esimerkiksi etenemismahdollisuudet ovat yritykselle tehokkaampi suorituskyyyn parantaja kuin pelkkä raha.

## 2.6 Yhteenveto työhyvinvoinnista

Työhyvinvoinnista on useita määritelmiä, joista yksi merkittävä osa on työtyytyväisyys. Singhin ja Dasin (2013, 560) mukaan sitä voidaan lisätä muun muassa kannustamalla työntekijöitä tuomaan esille omia ideoitaan esimerkiksi keinoista työtyytyväisyyden lisäämiseen. Näistä yritys saa hyviä ajatuksia työtyytyväisyyden kehittämiseen. Manka ym. (2007, 7) kirjoittavat, ettei työhyvinvointi synny itsestään vaan se vaatii systemaattista johtamista. Heidän mukaansa systemaattinen johtaminen on strategista suunnittelua sekä työhyvinvoinnin arviointia. Manka ym. kuitenkin muistuttavat, että hyvä työviihtyvyys vaatii avointa vuorovaikutusta työntekijän ja organisaation välillä, mikä parantaa myös työn tuottavuutta. He (mts. 8–9) mainitsevat lisäksi työviihtyvyyden yhdeksi suurimmaksi esteeksi johtamisen, päätöksenteon, vaikuttamisen mahdollisuuden puutteen sekä organisaation hengen ja



resurssipulan. He (mts. 12) lopulta kuitenkin painottavat työntekijän vastuuta työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Nieminen ja Tomperi (2007, 22) väittävät, ettei hyväksi myyjäksi vain synnytä, kuten usein ajatellaan. Myyjä tarvitsee heidän mukaansa ennen kaikkea hyvää itsetuntoa. Lisäksi on hyvä olla loogista ja kielellistä lahjakkuutta unohtamatta kuitenkaan tunneälyä, joka auttaa tunnistamaan omia ja asiakkaiden tunteita (Zeidner, Matthews & Roberts 2009, 23). Niemisen ja Tomperin (mts. 22) mukaan jatkuvalla opiskelulla ja kehittämisellä hyvän myyjän ominaisuuksia on mahdollista kehittää. He (mts. 23) painottavat asenteen olevan kuitenkin tärkein hyvän myyjän ominaisuus. Myös sitä on mahdollisuus halutessaan tietoisesti muuttaa. Hyvän myyjän asenteen voidaan Niemisen ja Tomperin mukaan katsoa sisältävän omaloitteisuutta, sisukkuutta sekä halua saada kauppoja eli niin sanottua kaupan nälkää.

Menestyvässä organisaatiossa tulee työntekijöiden tuntee yrityksen visio sekä tuntee luottamusta organisaatioon (Nieminen & Tomperi 2007, 187, 204). Niemisen ja Tomperin (mts. 187) mukaan vision ymmärtäminen luo henkilöstölle tunteen kuulumisesta johonkin suurempaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimiehet varmistavat, että visio on kirkkaana työntekijöiden mielessä. Toinen menestyvän yrityksen tärkeä tekijä on luottamuksen ilmapiiri (mts. 188–189). Luottamuksen ilmapiirin vallitessa työntekijät uskaltavat jakaa omia ideoitaan ja ajatuksiaan. Tällaisessa organisaatiossa hyväksytään virheet, jotka usein edistävät kehittymistä.

### 3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Ulrichin (1997, 18, 21) mukaan henkilöstöjohtamista rasittavat usein vanhat uskomukset. Hän kirjoittaa, että henkilöstöjohtamista pidetään usein mukavien ihmisten ammattina tai, että jokainen kykenee työskentelemään henkilöstöjohtamistehtävissä. Henkilöstöosaston tehtävänä ei kuitenkaan ole tehdä työntekijöiden oloa mukavammaksi vaan tehdä heistä kilpailukykyisempiä. Hän huomauttaa, että henkilöstöalan tehtävät eivät myöskään ole mitenkään erityisen yksinkertaisia. Ne pohjautuvat usein tutkimuksiin sekä teorioihin. Henkilöstöosaston henkilökunnan täytyy hallita sekä työn teoria että käytäntö. Ulrich muistuttaa, että henkilöstöalan ammattilaisten täytyy lisäksi olla usein tiukkoja, mutta myös tukea henkilöstöä aina tarvittaessa. Heidän tulee nähdä henkilöstöala yrityksen kilpailukykyä tukevana tekijänä. Lisäksi heidän täytyy tuoda selvästi esiin, mitä hyötyä henkilöstöjohtamisesta on yrityksen toiminnalle ja toimia sen mukaan.

Henkilöstöalan ammattilaiset lisäävät liiketoiminnan kapasiteettia panemalla toimeen yrityksen strategiaa tomissaan. Ulrichin (1997, 26) mukaan jalkauttamalla yrityksen strategia henkilöstöosaston toimiin henkilöstöosasto tukee liiketoimintaa kolmella eri tavalla. Ensinnäkin se auttaa henkilöstöä sopeutumaan muutoksiin nopeammin, koska aikaväli strategian suunnittelun ja täytäntöön panemisen välillä lyhentyy. Se myös auttaa täyttämään asiakkaiden vaatimuksia, koska asiakaspalvelustrategia jalkautetaan asiakaspalvelun toimintaperiaatteisiin. Kolmanneksi henkilöstöosaston tehokas strategian täytäntöön pano parantaa yrityksen taloudellista suorituskkyä.

Ulrich (1997, 24) on jakanut henkilöstöjohtamisen neljään osa-alueeseen. Ne ovat henkilöstön voimavarojen johtaminen, uudistusten ja muutosten johtaminen, yrityksen perustekijöiden johtaminen sekä henkilöstön sitouttaminen ja ohjaus. Nämä neljä osa-aluetta henkilöstöjohtajan täytyy hallita, jotta hän voi toimia liiketoiminnan apuna.

Ulrich (1997, 26) kirjoittaa esimerkistä, jossa Marriott-niminen hotelli etsi alueen parhaita työntekijöitä itselleen. Marriottin johto tiesi, että henkilöstöjohtaminen on avainasemassa, mikäli he haluavat houkutella alansa parhaita työntekijöitä. Niinpä

he aloittivat viiden päivän työviikot alueella, jossa laadukkaiden hotellien työntekijät tekivät normaalisti kuuden päivän työviikkoja. Sen avulla Marriott sai houkuteltua alueen parhaimpia työntekijöitä. Se on osoitus aktiivisen henkilöstöjohtamisen merkityksestä, kun yritys pyrkii erottumaan henkilöstöpolitiikalla saadakseen itselleen alansa parhaita ammattilaisia.

### **3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Hyvää johtamista voidaan pitää menestyvän organisaation kulmakivenä. Kuten Manka ym. (2007, 14) kirjoittavat, hyvällä johtamisella on mahdollisuus innostaa työntekijöitä, jolloin he motivoituvat tavoittelemaan entistä kovemmin yhteisiä tavoitteita. Innostus tuo myös esiin työntekijöiden parhaita puolia. Hyvän johtamisen kulmakiviä ovat hyvä vuorovaikutus sekä luottamus organisaation jäsenten kesken. Johtamisen perustehtävä onkin mahdollistaa olosuhteet hyvälle työlle. Johtajan vastuulla on pitää tavoitteet kirkkaana työntekijöiden mielessä ja huolehtia siitä, että toiminta organisaatiossa on tavoitteisiin tähtäävää. Manka ym. väittävät, että huonolla johtamisella jokainen organisaatio on ongelmassa lähes aina. Tämä voi hyvinkin pitää paikkansa, koska johto useimmiten määrittelee olosuhteet, joissa työskennellään.

Manka ym. (2007, 14) kirjoittavat, että sekä ihmisten että toiminnan johtaminen yhdistyvät hyvässä johtamisessa. Heidän mukaansa johtaminen jaetaan perinteisesti ihmis- ja asiajohtamiseen. Asiajohtamiseen liittyy tavoitteita, vastuita ja informaatiota. Sen sijaan ihmisjohtamisesta seuraa sitoutumista, yhteistyötä ja näkemyksiä työntekijöiden ja esimiesten kesken. Nykyään modernin johtamisen katsotaan kuitenkin olevan vuorovaikutusta sekä tilannejohtamista, jotka sisältävät sekä toiminnan että ihmisten johtamista. Johtamisen jakamisen katsotaan edistävän organisaation reagointinopeutta. Toimintaa voidaan tehostaa jakamalla päätösvaltaa, jolloin johtajan ei tarvitse uhrata aikaa jokaiseen päätökseen. Usein asiantuntemuskin päätöksissä lisääntyy, kun päätöksen tekee aihe-alueen asiantuntija.

Ahmad ym. (2013, 176–177) ovat tutkineet transformatiivisen sekä liiketoiminnallisen johtamisen vaikutusta työtyytyväisyyteen. Heidän mukaansa johtamistyyli ja

työtyytyväisyys korreloivat keskenään voimakkaasti. Heidän tutkimuksensa mukaan transformatiivisella johtamisella on selvästi vahvempi yhteys työtyytyväisyyteen kuin liiketoiminnallisella johtamisella. Ahmad ym. suosittelevatkin käyttämään transformatiivista johtamistyyliä, kun työyhteisö vaatii kehittymistä ja dynaamisuutta.

### **3.2 Transformatiivinen johtaminen**

Huuhkan (2010, 16–17) mukaan transformatiivista eli muuttavaa johtajaa voidaan pitää uudenaikaisena johtajana, jonka tavoitteena on saada alaisensa työskentelemään jatkuvasti parhaimmillaan motivoimalla ja inspiroimalla heitä. Huuhka väittää, että transformatiivinen johtaja saa alaisensa johtamaan itse itseään. Hän tavallaan kehittää johtajuutta johdettavissaan. Transformatiivista johtajaa voi verrata valmentajaan, joka herättää työntekijöissä yhteisen tarkoituksen ja vastuuntunnon sekä motivoi ja sitouttaa heitä. Hän huolehtii, että henkilöstöllä on organisaation tavoitteet mielessä kaikessa toiminnassa. Transformatiivinen johtaja myös fokusoi resurssit ylläpitämään edellytyksiä menestymiseen.

Huuhka (2010, 17–18) kirjoittaa, että johtajan vuorovaikutuksena voidaan pitää kykyä ymmärtää johdettavien tarpeita ja toiveita. Tämän vuorovaikutuksen seurauksena johtamisesta tulee yhteisöllistä. Transformatiivinen johtaminen myös energisoi ja osallistaa johdettavia, mikä saa aikaan vaikutuksia. Se vaalii oikeudenmukaisuutta, itsensä toteuttamista ja henkistä vapautta. Huuhka painotta, että transformatiivinen johtaja pyrkii rohkaisemaan ja kehittämään työntekijöitään. Hän stimuloi motivaatiota ja luovuutta, mikä vähentää riippuvuutta muodollisesta johtamisesta. Hän pystyy myös vaikuttamaan alaistensa päämääriin. Transformatiivinen johtaja saa aikaan tuloksia suuntaamalla organisaationsa energian yhteisiin päämääriin. Transformatiivisia johtajia pidetään sitoutuneina ja he pystyvät neuvottelemaan haastavissakin tilanteissa. He ovat kykeneväisiä muuttumaan työnsä tarpeiden vaatiessa. Tärkeimpänä ominaisuutena voidaan pitää kykyä jatkuvasti ylläpitää organisaation visiota. Transformatiivisen johtamisen ydinkysymys on kuinka vahvistetaan työntekijöiden sitoutumista ja miten saadaan aikaan yhteistyötä. Tämänkaltaisessa organisaatiossa eroavia mielipiteitä kaivataan ja ne nähdään

mahdollisuuksina. Transformatiivinen johtaminen vaatii johtajalta erinomaisia ihmissuhdetaitoja.

Shurbagin (2014, 133–134) tutkimuksen mukaan transformatiivisella johtamisella ja henkilöstötyytyväisyydellä on selkeä positiivinen yhteys keskenään. Transformatiivisella johtamisella on hänen mukaansa selkeä positiivinen yhteys lisäksi organisaatioon sitoutumisessa.

### 3.3 Kvanttijohtajuus

Huuhka (2010, 19–20) kirjoittaa, että kvanttijohtajuuden voidaan katsoa olevan vielä etäämmällä muodollisesta johtajuudesta kuin transformatiivinen johtajuus. Kvanttijohtajuuden voidaan katsoa osittain syntyneen kvanttifysiikan kehittämisen seurauksena. Huuhkan mukaan se kyseenalaistaa merkittävästi perinteistä johtamista. Kvanttijohtajuus perustuu holistiseen maailmankuvaan. Siinä ajatellaan kaiken vaikuttavan kaikkeen. Esimerkiksi jokaisen työntekijän tekeminen vaikuttaa toisen työntekijän tekemiseen ja sen menestyksekkyyteen. Pysyvänä voidaan pitää ainoastaan muutosta. Kvanttijohtajuudessa johtajan pitää oppia toimimaan jatkuvassa muutoksessa ja mieluiten jopa pitämään siitä. Näiden oppien mukaan perinteinen, pysyvyyteen tähtäävä johtaminen ei voi enää pärjätä, koska se ei kykene toimimaan tehokkaasti jatkuvassa muutoksessa.

Huuhka (2010, 21) väittää, että perinteisessä johtamisessa työntekijät luetaan tuotannon passiivisiksi osiksi. Kvanttijohtaja pitää heitä johdon luovina yhteistyökumppaneina. Huuhkan mukaan kvanttijohtajuudessa organisaatiota ei nähdä erillisenä yksikkönä kuten perinteisesti on katsottu. Sen sijaan sitä pidetään suuremman kokonaisuuden osatekijänä, johon vaikuttavat eri puolella kokonaisuutta tapahtuvat muutokset. Kvanttijohtajuudessa johtajan tulee kyetä menestyksekkääseen toimintaan jatkuvan muutoksen keskellä. Tällöin vision merkitys korostuu ja luottamus on johtajan toiminnan perusteena. Johtamista pidetään myös johtamisvälineenä perinteisen kontrollin sijaan. Huuhka kirjoittaa, että muutoksen keskellä intuitiivinen tilannetaju korostuu ja hyödynnetään muutosten tuomia tilanteita. Tämä vaatii johtajalta luottamusta itseensä, mutta erityisesti myös alaisiinsa.

### 3.4 Pedagoginen rakkaus

Kvanttijohtamisen kehittyneimpänä muotona pidetään niin sanottua palvelevaa johtamista. Sen kulmakivenä on rakkaus, joka pohjautuu aidolle intohimolle palvelua kohtaan. Kasvatustieteissä on jo vuosisatojen ajan esiintynyt käsite pedagoginen rakkaus. Suomessa se oli esillä erityisesti sotien jälkeisenä aikana opettajakoulutuksessa. Palvelevassa kvanttijohtajuudessa ja pedagogisessa rakkaudessa on paljon samoja piirteitä. Pedagogisen rakkauden osa-alueita ovat ensinnäkin kiintymys eli halu ohjata sekä suojata. Toisena perustana on vastuun- ja velvollisuudentunto. Tämä tarkoittaa sitä, että pedagogi tai esimies kunnioittaa alaisen persoonallisuutta. Lisäksi hän on vastuussa organisaationsa arvojen säilymisestä. Kolmantena osa-alueena on syrjäytettyjen ja sorrettujen kehittäminen ja auttaminen. (Huuhka 2010, 26–27.)

Huuhka (2010, 27) uskoo, että pedagogista rakkautta on mahdollista kehittää ja uskoo sen kehittyvänkin erityisesti tunneälyn lisääntyessä. Hänen mukaansa myös vihattua henkilöä kohtaan voi opetella tuntemaan pedagogista rakkautta. Huuhka kirjoittaa, että tämä on mahdollista myös esimiehen tuntiessa alaistaan kohtaan vastenmielisyyttä. Hänen mukaansa pedagoginen rakkaus auttaa ymmärtämään ja arvostamaan toista ihmistä.

### 3.5 Motivointi

Motivaatiosta on useita määritelmiä. Niitä on esitelty monissa erilaisissa artikkeleissa, teksteissä ja tutkielmissa hyvämaineisten organisaatioiden ja tutkijoiden toimesta. Motivaatio on sisäinen voima, joka saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla (Akhtar ym. 2014, 125). Akhtar ym. kuvailevat näiden sisäisten voimien olevan haluja, tavoitteita ja toiveita. Motivaatio on yksinkertaisesti halu tehdä jotain. Se on tärkeä tekijä jokaisessa organisaatiossa. Motivaation voidaan katsoa olevan sisäinen prosessi, joka saa työntekijän siirtymään kohti tavoitetta. Akhtar ym. mukaan työntekijän motivaatiota ei voida kuitenkaan mitata tai ainakin tuloksia voidaan pitää erityisen epäluotettavina.

Motivointikeinot voivat olla joko taloudellisia tai ei-taloudellisia. Akhtar ym. (2014, 130) ovat tutkineet erilaisten kannustinten vaikututusta työntekijän motivaatioon. Tutkimuksen mukaan muun muassa taloudellisilla kannustimilla on positiivinen vaikutus motivaatioon. Ne vahvistavat työntekijän tunnetta työpaikan varmuudesta sekä lisäävät hänen lojaalisuuttaan työpaikkaa ja työtä kohtaan. Akhtar ym. mukaan taloudelliset kannustimet ovat tärkeimpiä motivaattoreita tavoitteiden saavuttamisessa. He tutkivat lisäksi muun muassa palkankorotuksen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta työntekijän motivaatioon. Akhtar ym. kirjoittavat palkankorotuksen lisäävän motivaatiota. Myös työntekijän henkilökohtaisilla luonteenpiirteillä on vaikutusta motivaatioon. Niiden voidaan katsoa olevan taloudellisten kannustinten rinnalla vahvimpia motivaattoreita, joilla kannustetaan työntekijöitä tavoitteisiin.

Kuten Uzonnan (2013, 206–210) tutkimus osoittaa, osa kannustimista on tehokkaampia kuin toiset, kun tavoitteena on parantaa työntekijöiden suorituskyykyä. Uzonnan mukaan oma päätäntävalta ja hyvän työn tunnustaminen ovat parhaita työntekijän ei-rahallisia motivointikeinoja. Kuitenkin verrattain tehokkaita keinoja ovat myös muun muassa eteneminen, varmuus työstä sekä haastava työ. Uzonna tutki myös työntekijöiden olettamuksia kannustimista. Suuri osa vastaajista olettaa hyvästä työstä palkittavan ylennyksellä. Lisäksi 24 prosenttia olettaa, ettei hyvästä suorituksesta palkita ollenkaan ja neljännes olettaa onnistujan saavan rahapalkkion. Uzonnan kyselyn saamasta jakaumasta voidaan tulkita, että suuri osa työntekijöistä uskoo saavansa ylennyksen suoriutuessaan hyvin. Kuitenkaan harvassa työpaikassa kaikille menestyjille niitä riittää. Tästä syystä esimiesten ja johdon onkin tärkeää kehittää muita toimivia kannustimia, joilla pystytään vaikuttamaan tehokkaasti työntekijöiden suorituskyykyyn.

Uzonna (2013, 209) on tutkinut myös tehokkaimpia rahallisia kannustimia. Tärkeimpiä rahallisia kannustimia ovat erityiset edut ja bonukset. Muita tehokkaita rahallisia kannustimia ovat myös suoritepalkkaus, voitonjako ja palkka. Kuitenkin verrattaessa rahallisia ja ei-rahallisia kannustimia keskenään, voidaan ei-rahallisia kannustimia pitää kustannustehokkaampina. Niillä on tehokas vaikutus työntekijöiden suorituskyykyyn ja ne ovat yritykselle edullisia. Uzonnan mukaan esimerkiksi

etenemismahdollisuudet ja tarjotut haasteet ovat tehokkaampia motivaattoreita kuin pelkkä raha.

### **3.6 Kehitystavoitteet**

Kehitystavoitteet tähtäävät osaamisen kehittämiseen. Ne voivat liittyä myös toimintatapaan ja -malliin, jotka usein myös liittyvät osaamiseen. Kehitystavoitteet ovat työntekijän kehittymisen tukena. Niiden avulla on mahdollista löytää uusia toimintamalleja ja -tapoja, jotka voivat johtaa tuottavuuden parantumiseen. Kehitystavoitteet voivat olla esimerkiksi esiintymistaitojen, viestintätaitojen tai tuoteosaamisen parantaminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 71.)

### **3.7 Tunneäly**

Tunneäly määritellään kyvyksi vastaanottaa tunteita sekä itseltä että muilta. Tunneäly on tärkeää, koska monet ihmiset eivät kykene hallitsemaan tunteitaan onnistuneesti. Emme välttämättä huomaa omia tunteitamme tai emme pysty hallitsemaan tunnepurkauksiamme. Myös paineet voivat saada ihmisen toimimaan älyttömästi. Tämän vuoksi tunneälyn tärkeys on itsestään selvää. (Zeidner ym. 2009, 23.)

Zeidnerin ym. (2009, 273) mukaan jatkuvasti sanotaan, että työntekijällä täytyy olla tunneälyä, jotta hänestä voi tulla tyytyväinen ja tuottava organisaation jäsen. Heidän mukaansa yhtiöt ovatkin tällä hetkellä palkkaamassa myötätuntoisia, ryhmähenkisiä ja luotettavia ihmisiä. He pitävät selvänä, että tunneälystä on tullut olennainen osa rekrytoinnin ja johtamisen ympärillä pyörivää keskustelua.

### **3.8 Yhteenveto henkilöstöjohtamisesta**

Henkilöstöalan ammattilaisten tehtävänä on ennen kaikkea tehdä työntekijöistä kilpailukykyisempiä (Ulrich 1997, 18). Henkilöstöjohtajien tulee olla tarpeen tullen tiukkoja, mutta myös tukea työntekijää, kun sille on tarvetta. Henkilöstöjohtaminen



voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka ovat henkilöstön voimavarojen johtaminen, uudistusten ja muutoksien johtaminen, yrityksen perustekijöiden johtaminen sekä henkilöstön sitouttaminen ja ohjaus (mts. 24). Manka ym. (2007, 14) tuovat esille, että johtajan tehtävä on ennen kaikkea mahdollistaa olosuhteet hyvälle työlle ja huolehtia siitä, että organisaation toiminta tähtää sovittuihin tavoitteisiin.

Manka ym. (2007, 14) kirjoittavat, että moderni johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta ja tilannejohtamista. Modernina johtamisena voidaan pitää esimerkiksi transformatiivista johtamista ja kvanttijohtamista. Transformatiivinen johtaja motivoi ja inspiroi työntekijöitä tavalla, joka saa heidät työskentelemään parhaimmillaan. Tavoitteena on, että työntekijät lopulta johtavat itse itseään (Huuhka 2010, 16–17). Shurbagi (2014, 133–134) on havainnut transformatiivisen johtamisen sekä työtyytyväisyyden välillä positiivisen yhteyden. Huuhka (2010, 19–26) väittää kvanttijohtajuuden eroavan perinteisestä johtamisesta vielä radikaalimmin kuin transformatiivinen johtaminen. Kvanttijohtajuus kyseenalaistaa perinteisen johtamisen ja katsoo kaiken vaikuttavan kaikkeen eikä näe yksittäistä organisaatiota irrallisena yksikkönä. Kvanttijohtajuudessa ajatellaan pysyvää olevan ainoastaan muutoksen, jolloin johtajan on osattava toimia jatkuvassa muutoksessa. Kehittyneimpänä kvanttijohtajuuden muotona on palveleva johtaminen, jonka taustalla on johtajan halu palvella alaisiaan.

Motivaation voidaan ajatella olevan yksinkertaisesti halu tehdä jotain (Akhtar ym. 2014, 125). Motivaatio on tärkeä tekijä organisaatiossa. Sitä on kuitenkin lähes mahdoton mitata. Akhtar ym. (mts. 130) kirjoittavat, että motivointikeinot jaetaan taloudellisiin ja ei-taloudellisiin keinoihin. Heidän tutkimuksensa mukaan taloudelliset kannustimet ovat tärkeimpiä motivaattoreita. Uzonna (2013, 209) on tutkimuksessaan havainnut, että ei-taloudelliset kannustimet ovat kuitenkin kustannustehokkaampia keinoja parantaa työntekijöiden suorituskykyä. Hän mainitsee muun muassa etenemismahdollisuuksien ja sopivien haasteiden olevan tehokkaampia motivaattoreita kuin pelkkä raha.

## 4 TALOUDELLINEN TULOS

Yrityksen tulos ei ole niin yksinkertainen asia kuin voisi ajatella, koska siitä puhuttaessa voidaan tarkoittaa monia erikaltaisia asioita. Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi myyntituottoa, käyttökatetta tai liikevaihtoa. (Järvenpää ym. 2010, 51.)

### 4.1 Tulostavoitteet

Tulostavoitteet ovat tavoitteista yleensä eniten esillä, jolloin ne myös tiedostetaan parhaiten. Ne ilmaisevat toiminnan haluttua lopputulosta ja esitetään yleensä lukuina. Yleisiä tulostavoitteita myyntialalla ovat esimerkiksi uusien asiakkaiden määrä ja myyntitavoite. Välitavoitteet ovat tärkeä osa tavoitteiden asetantaa, koska ne lisäävät yrittämisen halua ja onnistumisia, jotka tuovat energiaa lopullisen tavoitteen saavuttamiseen. Välitavoitteet helpottavat myös onnistumismahdollisuuksien arvioinnissa. (Nieminen & Tomperi 2008, 63.)

Jokaisella yrityksellä on muotoutunut oma tapansa suunnitella tulevat tavoitteet. Tulostavoitteiden määrittelyyn on karkeasti jakaen kaksi määrittelytapaa (Nieminen & Tomperi 2008, 64–65). Top-down-prosessissa tavoitteet asetetaan ylhäältä alaspäin, jolloin myyjän esimies tai johto määrittelee hänen tavoitteensa. Tämän vastakohta on bottom-up-prosessi, jossa myyjä määrittelee itse tavoitteensa kuitenkin keskustellen asiasta esimiehensä kanssa. Kummassakin prosessityylissä on havaittu sekä hyviä että huonoja ominaisuuksia. Top-down-prosessissa myyjän vaikuttaminen omiin tavoitteisiinsa on hyvin rajallinen. Bottom-up-prosessissa myyntitavoitteet taas eivät usein ole riittävän kunnianhimoisia. Tavoitteiden asettamisessa on Niemisen ja Tomperin mukaan (mp.) tärkeää, että ymmärretään historia, toteutuneet trendit, nykytilanne sekä ennuste tulevaisuudesta mahdollisimman hyvin.

## 4.2 Tunnusluvut

Eskolan ja Mäntysaaren (2006, 125) mukaan tunnusluvuilla on merkitystä ainoastaan, kun niille on olemassa jokin vertailukohde. Eskola ja Mäntysaari (mts. 124) kirjoittavat, että tunnusluvut jaetaan yleensä kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta kuvaaviin ryhmiin. Heidän mukaansa tunnuslukuja hyödynnetään erityisesti erilaisissa raporteissa. Ne tiivistävät onnistumisen tärkeimpiin lukuihin. Tunnuslukuja voidaan hyödyntää johtamisessa ja päätöksenteossa. Yritysten kannattaa valita joitakin tunnuslukuja, joita ne seuraavat useamman vuoden ajan. Niiden on hyvä olla tarpeeksi yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä. Ylimääräiset tunnusluvut vaikeuttavat oleellisen tiedon löytämistä ja niiden vuoksi huomiota voidaan kiinnittää väärin seikkoihin.

### 4.2.1 Liiketulos ja liiketulosprosentti

Liiketuloksesta voidaan käyttää myös nimikkeitä liikevoitto tai liikekate. Liiketuloksessa huomioidaan yhtiön pääoman kulut eli poistot. Liiketuloksen hyvänä ominaisuutena vertailtavuudessa voidaan pitää sitä, että se huomioi erilaiset tuotannon-tekijärakenteet. Esimerkiksi, jos yritys vuokraa jotain, sen vuokrat näkyvät jo käyttökatteessa. Mutta mikäli yritys omistaa käyttämänsä tilat, sen pääomakulut näkyvät vasta liiketuloksessa poistoina. Tällöin näiden kahden yrityksen käyttökatteet eivät ole vertailukelpoiset, mutta liiketulokset ovat. (Vilkkumaa 2010, 169–170.)

Finanssialan Keskusliiton (2015, 9) mukaan Suomessa sijaitsevien pankkien liiketulos parani vuonna 2014 noin 12 prosenttia vuodesta 2013. Suurimmalla osalla pankeista liiketulos parani. Merkittävä osa pankkien tuloksesta tulee korkokatteesta. Se vaihteli vuonna 2014 kolmesta prosentista 62 prosenttiin riippuen pankin liiketoimintamallista. Keskimääräinen korkokatteen osuus pankkien liiketuloksesta oli 46 prosenttia.

Liiketulosprosentti esittää kuinka paljon liiketulos on suhteessa yhtiön liikevaihtoon. Se saadaan jakamalla liiketulos liikevaihdolla. Liiketulosprosenttia voidaan pitää melko toimialasidonnaisena. Saman toimialan sisällä liiketulosprosentin avulla on kuitenkin hyvä vertailla yhtiön toimintaa toisiin saman alan yhtiöihin. Se ku-

vaa hyvin kannattavuutta sekä toiminnan tehokkuutta. Liiketulosprosentille ei voida esittää yleispätevää tasoa vaan se on toimialakohtainen. (Vilkkumaa 2010, 47.)

#### 4.2.2 Rahastomyynti

Sijoitusrahasto on yleinen sijoituskohde, joka voi sisältää monenlaisia omistuksia, muun muassa eri yhtiöiden osakkeita tai joukkovelkakirjalainoja. Rahastojen varoja hoitavat rahastoyhtiöt. Rahastojen pääoma vaihtelee kyseisen rahaston sisältämien osakkeiden arvonmuutosten ja korkotason muutosten ja osuuksien merkin-  
töjen sekä lunastusten seurauksena. Pääoman omistavat rahastoon sijoittaneet tahot, esimerkiksi säätiöt, yhteisöt ja kotitaloudet. Rahaston arvo muodostuu rahastossa olevien arvopapereiden perusteella. Suomessa rahastojen arvot laske-  
taan lähes aina jokaiselle pankkipäivälle. Niitä voi merkitä joitain poikkeuksia lu-  
kuun ottamatta jatkuvasti, mikä tekee niistä avoimia rahastoja. Lisäksi on olemas-  
sa suljettuja rahastoja, jotka ovat yleensä osakeyhtiöitä. (Pörssisäätiö 2012, 4–5.)

Rahastojen tuotto muodostuu koroista, osingoista sekä sijoituskohteiden markki-  
na-arvojen muutoksista. Rahasto-osuudet voidaan jakaa tuotonjakopolitiikan pe-  
rusteella kasvu- ja tuotto-osuuksiksi. Tuotto-osuuden omistaja saa vuosittain tuot-  
toa, mikä vähentää hänen omistamansa osuuden pääomaa. Sen sijaan kasvu-  
osuuden omistaja ei saa rahastostaan vuotuista tuottoa, vaan tuotto kasvattaa  
osuuden pääomaa. Tällöin tuoton saa realisoitua lunastamalla rahasto-osuutta.  
Pääsääntöisesti kotitalouksien omistamat osuudet ovat kasvuosuuksia. (Pörs-  
sisäätiö 2012, 6.)

Myös rahastosijoittamiseen kuten lähes kaikkeen muuhunkin sijoittamiseen liittyy  
riskejä. Rahastoissa riskit muodostuvat sijoituskohteiden sisältämisestä riskeistä.  
Niitä voidaan pienentää hajauttamalla sijoituksia eri sijoituskohteisiin. Riskinottoa  
säädellessään esimerkiksi rajoittamalla yhden sijoituskohteen osuutta koko rahaston  
pääomasta. Rahastojen avulla on mahdollista vähentää riskiä esimerkiksi sijoitta-  
malla usean eri maan alueelle. (Pörssisäätiö 2012, 6.)

Rahastosijoittamisen suurimpana etuna voidaan pitää riskien hajauttamista. Yksi  
rahasto sisältää useita eri sijoituskohteita. Niiden avulla yksityishenkilöt pääsevät

myös esimerkiksi joukkovelkakirjamarkkinoille, joille heidän on muuten vaikea päästä. Rahastot ovat myös likvidejä eli ne on helppo muuttaa rahaksi. Rahastosi-  
joittajan ei myöskään tarvitse itse seurata markkinoita niin paljon kuin suoraan ar-  
vopapereihin sijoittavan. Rahastoihin pääsee käsiksi pienillä summilla eli ne eivät  
vaadi suuria kertasijoituksia. Rahastoilla on usein pienemmät kaupankäyntikus-  
tannukset kuin yksityishenkilöillä, koska rahastojen kaupankäyntimäärät ovat pää-  
sääntöisesti paljon suurempia. Lisäksi rahastoja hoitavat alan asiantuntijat, jotka  
seuraavat markkinatilanteita päivittäin ja tekevät tilanteen vaatiessa muutoksia  
sijoituksiin. (Pörssisäätiö 2012, 6.)

Rahastot jaetaan sen perusteella, mihin sijoituskohteisiin ne sijoittavat (Finanssi-  
valvonta 2014). Erityyppisiä rahastoja ovat osakerahastot, korkorahastot, yhdis-  
telmärahastot, rahasto-osuusrahastot, syöttörahistot ja pörssinoteeratut rahastot.  
Osakerahastot sijoittavat pääomansa osakkeisiin. Ne käyttävät usein myös rahas-  
tojen säännöistä riippuen erilaisia johdannaisia. Korkorahastot voidaan luokitella  
lisäksi pitkän, keskipitkän ja lyhyen koron rahastoihin, jotka kaikki sijoittavat jouk-  
kolainoihin. Lyhyen koron rahastoissa riski on kaikkein matalin, koska ne sijoittavat  
juoksuajaltaan eli maturiteetiltaan lyhyisiin joukkolainoihin. Pitkän koron rahastot  
sijoittavat maturiteetiltaan pitkiin joukkolainoihin, jolloin ne tavoittelevat korkeam-  
paa tuottoa kuin lyhyen koron rahastot. Yhdistelmärahastoissa on sekä osakkeita  
että joukkolainoja rahaston sääntöjen määräämässä suhteessa. Niiden riskitaso  
riippuu pitkälti osakkeiden ja joukkolainojen määräsuhteesta rahastossa. Yhdis-  
telmärahastojen riskin voidaan karkeasti katsoa sijoittuvan osake- ja korkorahasto-  
jen väliin. Vuoden 2015 kesäkuussa omaisuudenhoidossa olevia varoja oli Suo-  
messa yhteensä 141,5 miljardia euroa, josta suomalaisten sijoitusrahastojen varo-  
ja oli 82,8 miljardia euroa (Finanssivalvonta 2015).

#### **4.2.3 Oman pääoman tuottoprosentti**

Oman pääoman tuottoprosentti saadaan laskettua jakamalla tilikauden voitto  
oman pääoman keskiarvolla (Vilkkumaa 2010, 46). Tällä saadaan selville kuinka  
paljon tuottoa tulee omalle pääomalle tarkastelutilikaudelta. Tuottotasoon vaikuttaa  
pitkälti omistajien tuottovaatimus (Oman pääoman tuotto-% (ROE)). Oman pää-

oman tuoton pitäisi olla korkeampi kuin markkinoilta saatava riskitön tuotto. Viitteellisenä hyvän oman pääoman tuottoprosentin tasona voidaan pitää yli 15 prosenttia.

#### **4.2.4 Koko pääoman tuottoprosentti**

Koko pääoman tuottoprosentti kuvaa kannattavuutta. Tunnusluvulla mitataan yhtiön toimintaan sitoutuneelle pääomalle saatua tuottoa tilikaudelta. Luku saadaan jakamalla nettotuloksen, verojen ja rahoituskulujen summa taseen loppusummalla. Hyvänä tasona voidaan pitää yli 10 prosenttia. Koko pääoman tuottoprosenttia voidaan vertailla myös eri toimialojen yritysten välillä. (Kokonaispääoman tuotto-% (ROA).)

### **4.3 Menestystekijät**

Gargin ym. (2012, 214) mukaan pankkialalla asiakaskokemuksen kannalta kriittisiä tekijöitä ovat mukavuus, työntekijät, verkkotoiminnot ja palvelutarjonta. Tärkein tekijä, mukavuus koostuu useista palvelussa esiintyvistä osatekijöistä. Työntekijät tuottavat palvelua asiakkaille. Heidän tulee olla ystävällisiä, kykeneviä ratkaisemaan ongelmia sekä ylläpitämään ihmissuhteita. Verkkotoimintojen tulee olla käytännöllisiä sekä olla ajankäytöllisesti tehokkaita (mts. 206–208). Lywood, Stone ja Ekinzi (2009, 211) ovat tutkineet asiakaskokemuksen ja tuloksen yhteyttä. He kirjoittavat asiakaskokemuksen vaikuttavan vahvasti organisaation tulokseen. Näiden tulosten perusteella voidaan päätellä asioinnin mukavuuden, työntekijöiden, verkkotoimintojen ja palvelutarjonnan vaikuttavan merkittävästi organisaation tulokseen.

Yksilöt muodostavat organisaation ja he tekevät organisaation tuloksen. Tästä seuraa, että yksilön menestyminen työpaikalla tuo myös organisaatiolle menestystä. Karlins ja Hargis-Karlins (2015, 1) ovat tutkineet tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön menestykseen. Heidän mukaansa menestymiseen vaikuttavat neljä asiaa: mitä tiedät, ketä tunnet, kuinka käyttäydyt sekä onni. Mitä tiedät -osa sisältää älykkyy-

den ja luovuuden. Älykkyys auttaa ymmärtämään tietoa ja luovuuden avulla pystytään kehittämään uusia toimintatapoja, joita kilpailijoilla ei ole käytössä.

Karlinsin ja Hargis-Karlinsin (2015, 2) mukaan oikeiden ihmisten tunteminen on aina ollut kriittinen tekijä menestyksen kannalta. He väittävät, että se on jopa korostunut, mutta myös helpottunut nykyisen tekniikan kehittymisen ja sosiaalisen median aikana. Ihmisiin on helpompi saada kontakti sosiaalisen median avulla kuin sitä ennen. He kirjoittavat, että käyttäytyminen on myös tärkeää kaikissa tilanteissa. Sen voidaan katsoa olevan paikoin tärkeämpi osa-alue kuin sen, mitä tietää. He huomauttavat, että jopa katsominen toista ihmistä väärällä tavalla väärään aikaan voi vaikeuttaa menestymistä. Myös onni voi vaikuttaa paljon menestykseen joko lisäten sitä tai tuhoten sen.

Ottamalla yhteyttä asiakkaaseen esimerkiksi puhelimella voidaan kartoittaa hänen elämäntilannettaan ja kuulostella lisäpalveluiden tarvetta. Simonen (2011, 44–45) on tutkinut, mitkä asiat vaikuttavat pankin valintaan erityisesti nuorilla. Simonen mukaan nuorten mielestä pankki voisi olla heihin yhteydessä kerran vuodessa, jolloin selvitetäisiin palveluiden soveltuvuus sen hetkiseen elämäntilanteeseen. Se auttaa myös luomaan tunnesiteen asiakkaan ja pankin välille. Simonen kirjoittaa, että nuorten mielestä paras yhteydenottotapa on soittaminen. Tämän opinnäytetyön empiriaosuudessa yhteydenpidosta käytetään nimitystä kontaktointi.

#### **4.4 Yhteenveto taloudellisesta tuloksesta**

Välitavoitteet ovat tärkeitä, koska ne lisäävät onnistumisia ja tuovat energiaa lopullisen tavoitteen saavuttamiseen. Lisäksi ne helpottavat tavoitteiden saavuttamisen arvioimista (Nieminen & Tomperi 2008, 63). Tavoitteiden asettamistavat voidaan jakaa top-down- ja bottom-up-prosesseihin (mts. 64–65). Ensimmäisessä johtosanelee tavoitteet ja jälkimmäisessä työntekijät saavat itse asettaa tavoitteet konsultoiden kuitenkin esimiehiään. Johdon määrittäessä tavoitteet, työntekijät eivät voi vaikuttaa niihin, kun taas työntekijöiden asettaessa tavoitteet niissä ei usein ole tarpeeksi kunnianhimoa. Eli kummassakin on sekä hyviä että huonoja puolia.

Tunnusluvut jaetaan yleensä maksuvalmiuteen, vakavaraisuuteen ja kannattavuuteen (Eskola & Mäntysaari 2006, 124). Niiden avulla voidaan onnistumista tarkastella muutamalla luvulla. Niiden tulee olla riittävän yksinkertaisia ja helppolukuisia, jotta ne ymmärretään oikein. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa keskitytään lii-  
ketulokseen ja rahastojen myyntiin. Vilkkumaan (2010, 169) mukaan liiketulos on hyvä vertailuluku, koska se huomioi erilaiset tuotannontekijärakenteet. Finanssialan Keskusliiton (2015, 9) raportoinnin mukaan Suomessa sijaitsevien pankkien liiketulos parani vuonna 2014 noin 12 prosenttia vuoden takaisesta. Merkittävä osa pankkien liiketuloksesta muodostuu korkokatteesta eli veloitus- ja hyvityskoron erotuksesta.

Rahastot jaetaan osakerahastoihin, korkorahastoihin, yhdistelmärahastoihin, rahasto-osuusrahastoihin, syöttörahastoihin ja pörssinoteerattuihin rahastoihin (Finanssivalvonta 2014). Niiden arvot perustuvat niiden sisältävien arvopapereiden arvoihin (Pörssisäätiö 2012, 5). Niiden tuotto muodostuu koroista, osingoista ja sijoituskohteiden markkina-arvojen muutoksista (mts. 6). Rahastojen suurimpana etuna voidaan pitää niiden tarjoamaa laajaa riskien hajauttamista. Vuonna 2015 kesäkuussa Suomessa oli omaisuudenhoidon alaisuudessa varoja yhteensä 141,5 miljardia euroa, josta suomalaisissa sijoitusrahastoissa oli 82,8 miljardia euroa (Finanssivalvonta 2015). Kriittisimmät tekijät hyvän asiakaskokemuksen kannalta ovat mukavuus, työntekijät, verkkotoiminnot ja palvelutarjonta (Gargin ym. 2012, 214).



## 5 OMA SÄÄSTÖPANKIN HENKILÖSTÖTYTYVÄISYYDEN KORRELAATIO TULOKSEEN

Opinnäytetyössä tutkittiin Oma Säästöpankki Oyj:n pohjoisen alueen konttorien henkilöstötyytyväisyyden korrelaatiota tulokseen, minkä tulokset esitetään tässä kappaleessa. Kappaleessa kuvataan lisäksi tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuksen luotettavuutta.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiiviseen eli tilastolliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen menetelmään. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään kysymyksiä, jotka liittyvät prosentteihin ja lukuihin. Tällöin otoksen tulee olla riittävän kattava ja laaja. Aineiston keruussa on usein käytössä standardoidut lomakkeet, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot, mikä helpottaa suuren otoksen käsittelyä. Tuloksia on mahdollista esittää taulukkojen ja kuvioiden avulla. Yleensä tavoitteena on yleistää tutkimuksen tuloksia tilastollisin keinoin. Kvantitatiivisen menetelmän heikkoutena voidaan pitää sitä, ettei sillä yleensä pystytä selvittämään asioiden syitä vaan saadaan selville vain nykytilanne. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään syitä sen käyttäytymiseen ja päätöksiin. Siinä otanta rajoitetaan yleensä suppeammaksi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta ne pyritään kuitenkin analysoimaan tarkemmin. Tutkinnan kohteet valitaan usein harkiten eivätkä tilastolliset yleistykset ole tavoitteena. Se sopii lisäksi hyvin muun muassa vaihtoehtojen etsimiseen ja toiminnan kehittämiseen. Kvalitatiiviset tutkimukset antavat toisinaan aihetta myös jatkotutkimuksille. (Heikkilä 2014, 15.)

Tämä opinnäytetyö on sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen. Tutkimuksen kvantitatiivisessa osassa analysoidaan Oma Säästöpankki Oyj:n henkilöstötyytyväisyyden (2014) vastauksia ja verrataan niitä konttorien taloudellisiin tuloksiin. Nämä koostuvat numeerisista ja prosentuaalisista tuloksista. Henkilöstötyytyväisyyden ja taloudellisten tulosten korrelaatiota esitetään ja tuodaan esille kuvioiden avulla.

Opinnäytetyössä suoritetaan myös kysely Oma Säästöpankki Oyj:n pohjoisen alueen konttoripäälliköille, mikä luetaan kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi. Tutkimuksessa paneudutaan muun muassa työntekijöiden työmäärään, henkilöstön kehittämiseen ja asiakkaiden kontaktointiin. Kyselyn tavoitteena on selvittää, mitä hyvää tulosta tekevät konttorit tekevät toisin huonommin pärjääviin konttoreihin verrattuna. Tavoitteena on selvittää hyvien konttorien tärkeimmät menestystekijät ja saattaa näitä myös huonompien konttorien käyttöön ja näin parantaa niiden tulosta.

## **5.2 Otanta**

Tutkimus suoritetaan Oma Säästöpankki Oyj:n pohjoisella alueella, johon kuuluu 15 konttoria. Toimintatapojen eroavaisuuksia mittaava kysely teetetään ainoastaan konttoripäälliköillä, koska heillä voidaan olettaa olevan kokonaisvaltaisin tieto oman konttorinsa tilanteesta.

## **5.3 Analyysimenetelmät**

Esimerkiksi kyselyn tulosten analysointiin on kehitetty useita analysointimenetelmiä. Niiden käytössä auttavat erilaiset tilasto-ohjelmistot, joiden avulla voidaan tutkia esimerkiksi eri tekijöiden riippuvuussuhteita. (Heikkilä 2004, 190.)

### **5.3.1 Korrelaatiokerroin**

Eri muuttujien yhteyksiä on yleensä hyvä tutkia pareittain. Riippuvuutta ilmaistaan usein korrelaatiokertoimen avulla. Yleisin niistä on Pearsonin korrelaatiokerroin, jota myös käytetään tässä opinnäytetyössä. Se esittää ainoastaan lineaarisen riippuvuuden suuruuden sekä vaatii vähintään välimatka-asteikkomuuttujat. Lisäksi voidaan käyttää joko Kendallin tai Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimia, mikäli muuttujat ovat järjestysasteikkollisia. Korrelaatiokerroin voidaan esittää negatiivisena, positiivisena tai nollana. Negatiivinen korrelaatiokerroin tarkoittaa, että toinen muuttuja laskee toisen kasvaessa, kun taas positiivinen korrelaatiokerroin tarkoittaa,

taa, että toisen muuttujan suurentuessa toinenkin muuttuja suurenee. Kertoimen ollessa nolla ei lineaarista riippuvuutta esiinny. (Heikkilä 2004, 192–193.)

Korrelaation havainnollistamiseen voidaan käyttää hajontakuviota, jossa havaintoyksiköt sijoitetaan kahden muuttujan koordinaatistoon. Hajontakuviosta voidaan silmämääräisesti nähdä muuttujien riippuvuudet sekä mahdolliset poikkeavuudet havaintoyksiköissä. Yleensä korrelaatiokertoimet esitetään korrelaatiomatriisina, jossa esitetään kaikkien muuttujien korrelaatiot pareittain. Se ei kuitenkaan tuo esille mitään muuttujien arvoista vaan ainoastaan niiden riippuvuuksista. Korrelaatiokertoimen arvot eivät muutu vaikka x- ja y-akseli vaihdettaisiin toisinpäin, jolloin se on symmetrinen. Korrelaatiokerrointa käytetään usein silloin, kun on tarpeen analysoida suuri määrä muuttujia. Korrelaatiokertoimen tukena voidaan esittää myös selityskerroin. Se kertoo, minkä osan muuttuja selittää toisen muuttujan vaihtelusta. Se saadaan, kun lasketaan korrelaatiokertoimen neliö. Se esitetään useimmiten prosentuaalisena. Esimerkiksi, jos selitysaste on 20 prosenttia, muuttujan vaihteluista 20 prosenttia voidaan selittää toisen muuttujan vaihtelulla. (Heikkilä 2004, 193.)

Pelkkä korrelaatio ei kuitenkaan yksistään todista, että tekijöillä olisi kausaalisuhde. Kahdella muuttujalla voi olla samat syyt, miksi ne muuttuvat, mutta niiden muutokset eivät kuitenkaan johdu toisistaan. Kausaalisuhteen edellytyksenä on, ettei seuraus johdu mistään ulkopuolisesta yhteisestä tekijästä. Edellytyksenä on lisäksi muuttujien yhteisvaihtelu sekä syyn ja seurauksen ajallinen järjestys, eli että syy ennen on seurausta eikä toisinpäin. Erityisesti viimeisenä esitetyn edellytyksen puutosta ei ole aina yksinkertaista huomata erityisesti silloin, kun päätelmä vaikuttaa loogiselta. Virheitä korrelaatiokertoimen tulkinnassa voivat aiheuttaa poikkeavat havainnot, epälineaarinen riippuvuus tai epäsuora riippuvuus, jolloin muuttujiin vaikuttaa ulkopuolinen kolmas muuttuja. Poikkeavat havainnot voidaan löytää esimerkiksi hajontakuvion avulla silmämääräisesti. Kertoimen tulee selvästi erota nollasta, jotta voidaan katsoa lineaarista riippuvuutta esiintyvän muuttujien välillä. Riittävän erotuksen nollasta määrittää käytetty merkitsevyystaso sekä käytettyjen havaintoparien lukumäärä. Korrelaation tilastollinen merkitsevyys on mahdollista testata lineaarisen riippuvuuden avulla. Korrelaation voidaan katsoa olevan tilastollisesti merkittävä korrelaatiokertoimen  $p$ :n arvon alittaessa valitun merkitsevyys-

tason. Tällöin on perusteltua tutkia korrelaatiota sekä sen voimakkuutta ja suuntaa. Mikäli  $p$  ylittää merkitsevyystason, katsotaan poikkeaman nollasta olevan satumaa. (Heikkilä 2004, 194–195.)

### 5.3.2 Ristiintaulukointi

Ristiintaulukoinnin avulla voidaan selvittää kahden muuttujan keskinäistä yhteyttä. Sitä voidaan kutsua myös kontingenssitauluksi. Ristiintaulukoinnissa toinen muuttuja asetetaan sarakkeittain ja toinen riveittäin. Taulukon ruuduissa sijaitsevat solufrekvenssit esittävät kuinka monta tietyn ominaisuuden sisältävää yksilöä joukossa on. Ristiintaulukoinnille riittävät nominaaliasteikolliset muuttujat. Yleensä rivimuuttujaksi kannattaa sijoittaa riippuva muuttuja eli seuraus ja sarakemuuttujaksi selittävä muuttuja eli syy. (Heikkilä 2004, 198.)

### 5.3.3 P-arvo

P-arvo kuvaa tuloksen merkitsevyystasoa (Taanila 2014, 3–4). P-arvon rajana käytetään usein 0,05:tä riippuen kuitenkin tutkimusympäristöstä. Eli jos P-arvo alittaa 0,05 voidaan tuloksen katsoa olevan tilastollisesti merkittävä ja oletuksena ollut nollahypoteesi on perusteltua hylätä. Tässä opinnäytetyössä käytetään P-arvon rajana 0,05:tä.

## 5.4 Liikesalaisuudet

Opinnäytetyö sisältää Oma Säästöpankki Oyj:tä koskevia liikesalaisuuksia, joita ei julkaista tässä työssä. Liikesalaisuudet liittyvät konttorikohtaisiin henkilöstötyytyväisyystuloksiin sekä konttorikohtaisiin taloudellisiin tuloksiin. Tämän vuoksi konttoreiden tilinpäätöksen tuloksia ja henkilöstötutkimuksen tuloksia ei eritellä konttoreiden nimillä.

## 5.5 Toteutus

Henkilöstötyytyväisyyden korrelaatiota konttorin tulokseen selvitetään tutkimalla Oma Säästöpankki Oyj:n teettämän henkilöstökyselyn (2014) korrelaatiota konttorien liiketulokseen per konttorin työntekijä sekä konttorin myymiin rahastomerkintöihin per konttorin työntekijä. Liiketuloksella on hyvä vertailtavuus eri yhtiöiden välillä, minkä vuoksi sitä käytetään tässä tutkimuksessa (Vilkkumaa 2010, 169). Lisäksi se kuvaa hyvin toiminnan kannattavuutta. Tunnuslukua liike-tulos per työntekijä käytetään sen helpon saatavuuden vuoksi. Konttorikohtaista liikevaihtoa ei ollut helposti saatavilla, minkä vuoksi päädyttiin käyttämään tunnuslukua liikevaihto per työntekijä liike-tulosprosentin sijaan. Korrelaatiota selvitetään Pearsonin korrelaatiokertoimen ja visuaalisesti ristiintaulukoinnin avulla. Tuloksen tilastollista merkitsevyyttä tarkastellaan P-arvon avulla ja tuloksen tilastollisen merkitsevyyden rajana pidetään 0,05 alittamista.

Lisäksi Oma Säästöpankin pohjoisen alueen konttoripäälliköille suoritetaan Liite 1:n mukainen kysely sähköpostin kautta, jonka avulla pyritään selvittämään, kuinka hyvien konttorien toiminta eroaa huonommin pärjääviin konttoreihin verrattuna.

## 5.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimustulos on reliaabeli, mikäli samaa kohdetta mitataan samalla tavalla ja tulokseksi saadaan sama eli tutkimus on toistettavissa (Ketokivi 2015, 98). Reliabiliteetilla kuvataan tulosten tarkkuutta eli tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia (Heikkilä 2014, 28). Laaja otoskoko edesauttaa tarkkoja tuloksia.

Tuloksellisuuden ja henkilöstötyytyväisyyden välistä korrelaatiota selvittävän tutkimuksen voidaan katsoa olevan reliaabeli. Muuttujina käytettiin konttorien tilinpää-töstietoja sekä aiemmin pankin suorittaman henkilöstötutkimuksen tuloksia. Korrelaatiota selvittävä tutkimus toteutettiin Oma Säästöpankin pohjoisella alueella, johon kuuluu 15 konttoria, jota voidaan pitää suhteellisen laajana otoskokona.

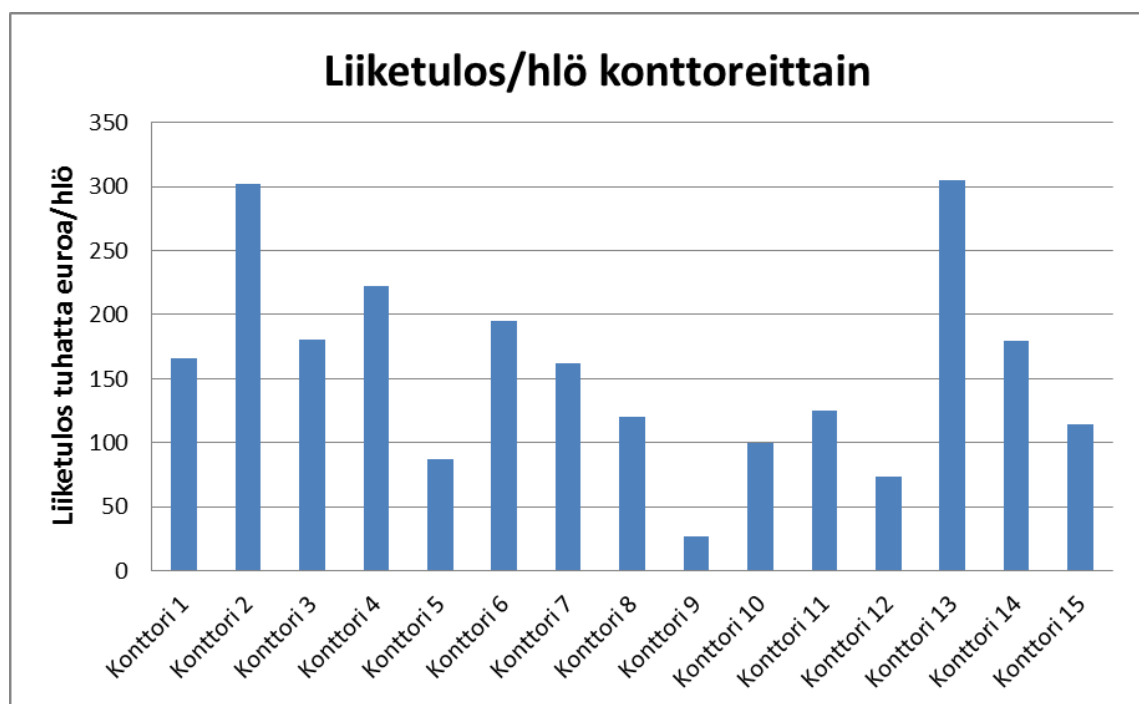
Validiteettia voidaan ajatella tutkimuksen pätevyytenä eli mitataan sitä, mitä pitikin. Validit mittauksen tulokset ovat keskimääräisesti oikeita. Mittaustulokset ovat vali-

deja, kun mittauskohteet on määritelty tarkoin. Kyselylomakkeen pitää sisältää koko tutkimusongelma. Perusjoukon hyvä määrittely sekä korkea vastausprosentti edesauttavat validiteettia. (Heikkilä 2014, 27.)

Korrelaatiota selvittävää tutkimusta voidaan pitää validina eli tutkimuksessa mitataan sitä, mitä pitikin. Tutkimuksessa on otettu mukaan koko pohjoisen alueen konttoriverkosto. Mittauksen muuttujat on määritelty tarkoin kolmeen muuttujaan. Luotettavuutta voi kuitenkin heikentää se, että kaikilla konttoreilla henkilöstötyytyväisyys oli vähintään kiitettävällä tasolla, joten ei ollut mahdollista mitata erityisen huonon henkilöstötyytyväisyyden vaikutusta konttorin tuloksellisuuteen.

## 5.7 Liiketulos per työntekijä konttoreittain

Alla olevassa kuviossa on esitetty liiketulos per työntekijä konttoreittain.

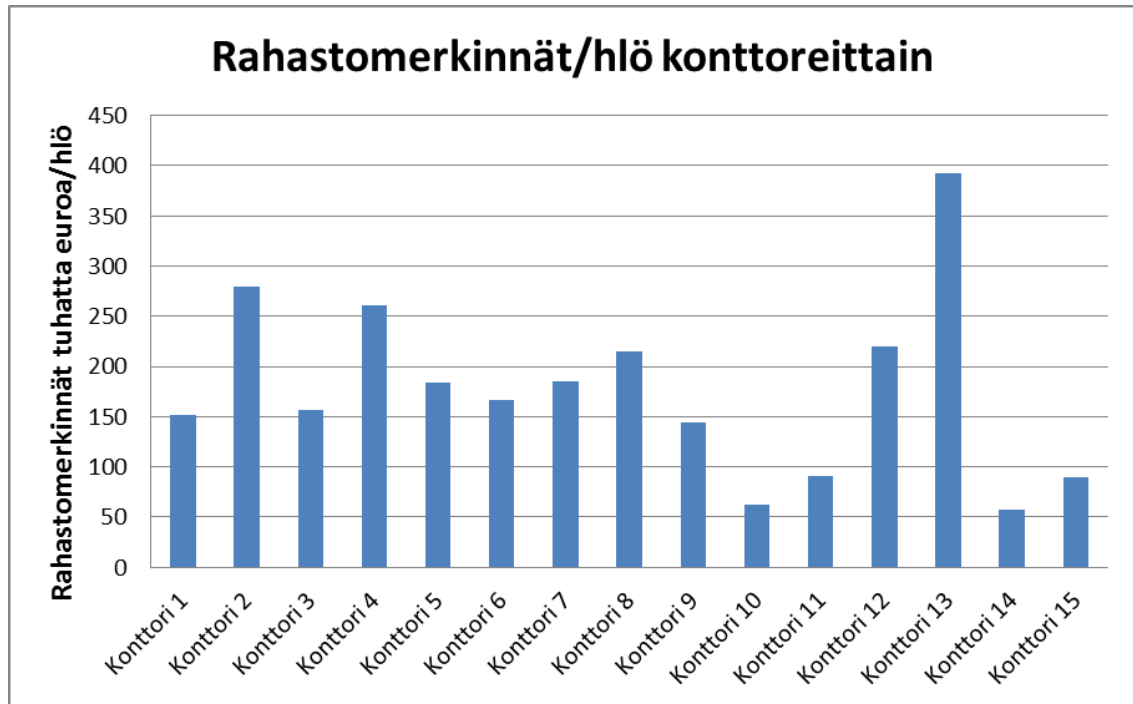


Kuvio 1. Liiketulos per työntekijä konttoreittain.

Kuviosta on nähtävissä merkittäviä eroja konttoreiden välillä. Heikoimmalla konttorilla liiketulos on noin 30 000 euroa per työntekijä, kun tuloksellisesti vahvimmalla konttorilla se on noin 300 000 euroa.

## 5.8 Rahastomerkinnät per työntekijä konttoreittain

Alla olevassa kuviossa on esitetty myydyt rahastomerkinnät per työntekijä konttoreittain.



Kuvio 2. Myydyt rahastomerkinnät per työntekijä konttoreittain.

Kuviosta on nähtävissä merkittäviä eroja konttoreiden välillä. Heikoimmalla konttorilla myydyt rahastomerkinnät ovat noin 60 000 euroa, kun vahvimmalla konttorilla ne ovat noin 400 000 euroa.

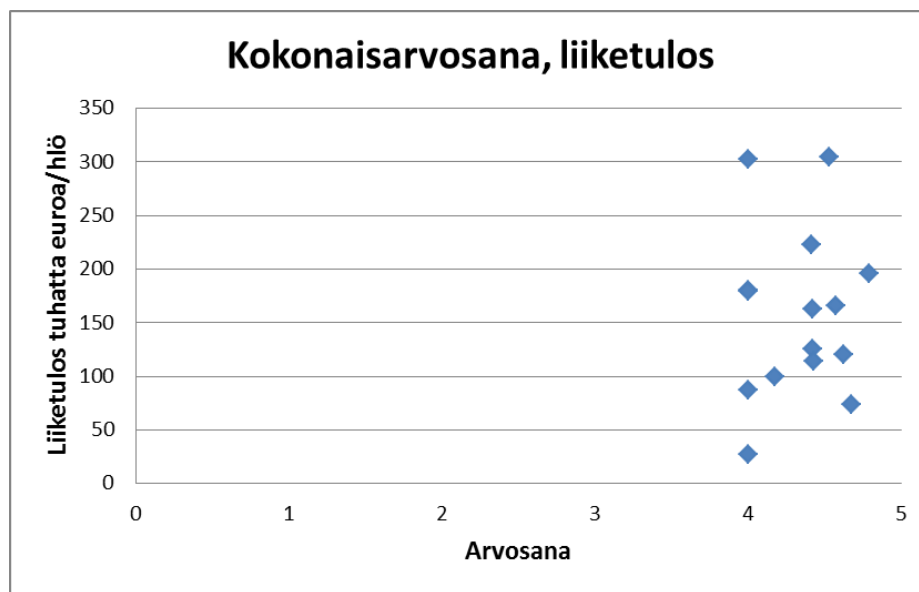
## 5.9 Henkilöstötyytyväisyyden korrelaatio konttorin liike tulokseen

Henkilöstötyytyväisyyden ja konttorin tuloksen korrelaation tutkimisessa käytettiin Oma Säästöpankin teettämän henkilöstötutkimuksen (2014) tietoja sekä konttori-kohtaisia vuoden 2014 liike tuloksia (2015) per konttorin työntekijä. Korrelaation selvittämisessä käytettiin henkilöstötutkimuksen kokonaisarvosanaa sekä henkilöstön tyytyväisyyttä omaan työhön, toimintaan työyhteisönä, esimiestyöhön, pan-

kin toimintaan kokonaisuutena ja Oma Säästöpankin yhdistymiseen uusien pankkien kanssa sekä tyytyväisyyttä brändiin.

### 5.9.1 Kokonaisarvosana

Alla olevassa kuviossa on esitetty henkilöstötutkimuksen kokonaisarvosanan ja liike tuloksen per työntekijä riippuvuutta.



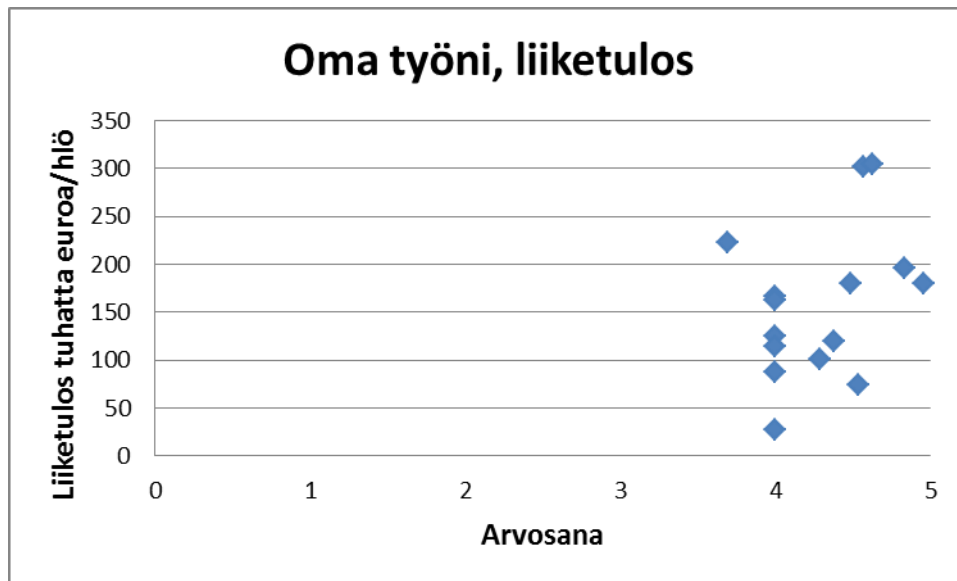
Kuvio 3. Henkilöstötyytyväisyyden kokonaisarvosanan ja liike tuloksen riippuvuus.

Henkilöstökyselyn konttorikohtaisen kokonaisarvosanan ja konttorin liike tuloksen per työntekijä välinen korrelaatiokerroin on 0,068, joten näiden kahden muuttujan välillä ei ole korrelaatiota, kuten edellä esitetystä kuvioista on nähtävissä. P-arvo on 0,808.

### 5.9.2 Oma työni

Alla olevassa kuviossa on esitetty tyytyväisyyden omaan työhön ja liike tuloksen per työntekijä riippuvuutta.



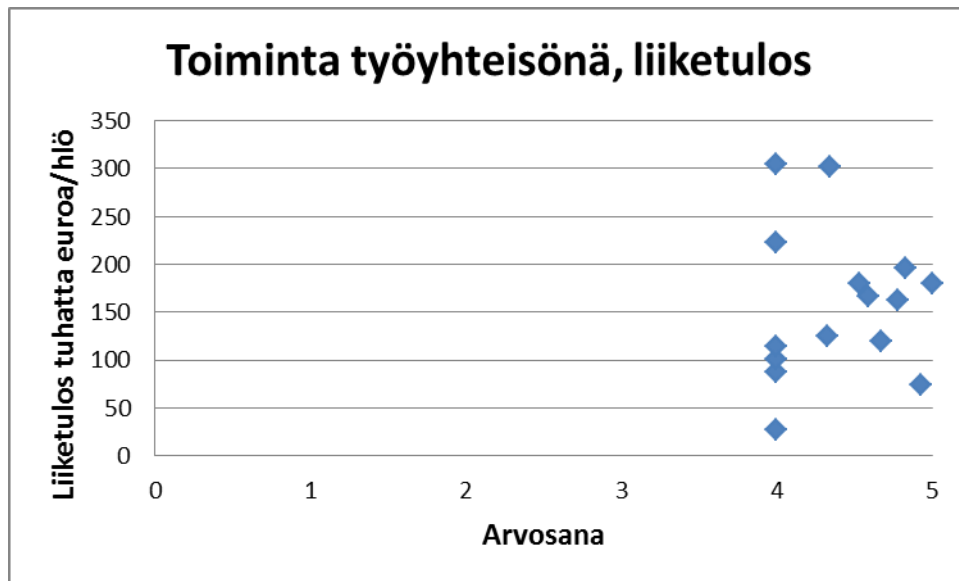


Kuvio 4. Liiketuloksen ja tyytyväisyyden omaan työhön riippuvuus.

Omaan työhön tyytyväisyyden ja liike-tuloksen per työntekijä välinen korrelaatiokerroin on 0,353 eli muuttujat korreloivat tilastollisesti tarkasteltuna heikosti keskenään. P-arvo on 0,197, joten tulos ei ole tilastollisesti merkittävä.

### 5.9.3 Toiminta työyhteisönä

Alla olevassa kuviossa on esitetty tyytyväisyyden toimintaan työyhteisönä ja liike-tuloksen per työntekijä riippuvuutta.

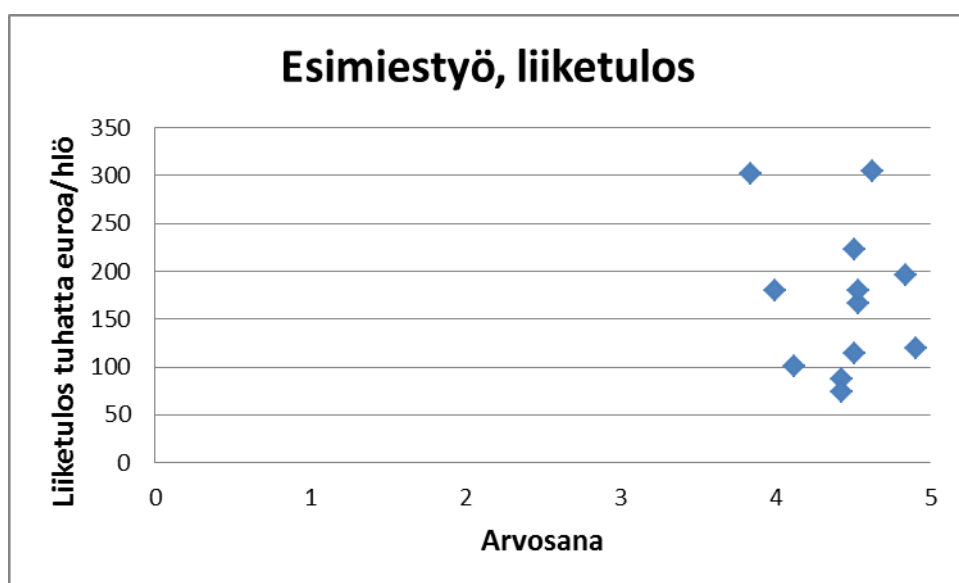


Kuvio 5. Liike-tuloksen ja tyytyväisyyden toimintaan työyhteisönä riippuvuus.

Tyytyväisyydellä toimintaan työyhteisönä ja konttorin liike-tuloksella per työntekijä ei ole korrelaatiota keskenään. Korrelaatiokerroin on 0,026. P-arvo on 0,927.

#### 5.9.4 Esimiestyö

Alla olevassa kuviossa on esitetty tyytyväisyyden esimiestyöhön ja liike-tuloksen per työntekijä riippuvuutta.

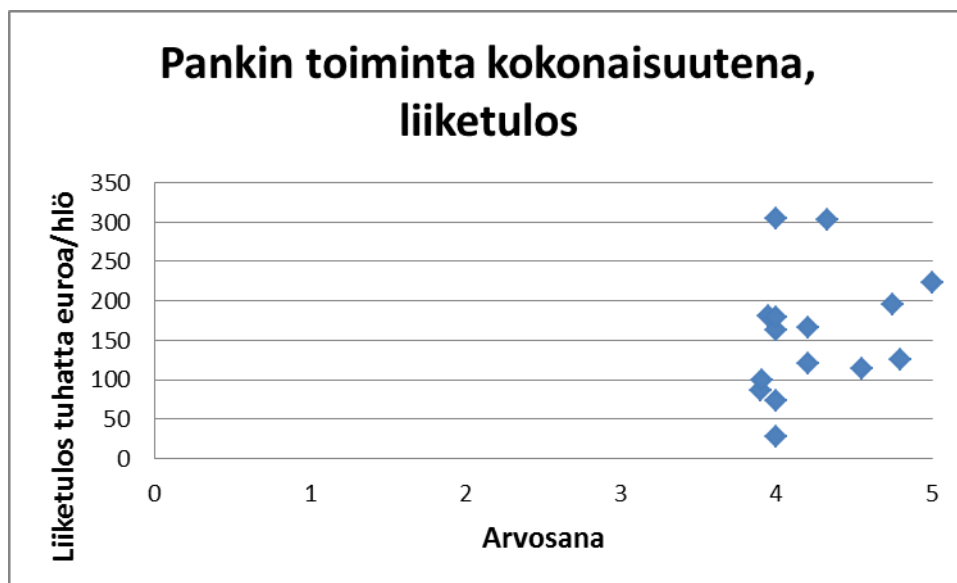


Kuvio 6. Liike-tuloksen ja tyytyväisyyden esimiestyöhön riippuvuus.

Tyytyväisyydellä esimiestyöhön ja konttorin liike tuloksella per työntekijä ei ole korrelaatiota keskenään. Korrelaatiokerroin on  $-0,175$ . P-arvo on  $0,533$ .

### 5.9.5 Pankin toiminta kokonaisuutena

Alla olevassa kuviossa on esitetty tyytyväisyyden pankin toimintaan kokonaisuutena ja liike tuloksen per työntekijä riippuvuutta.

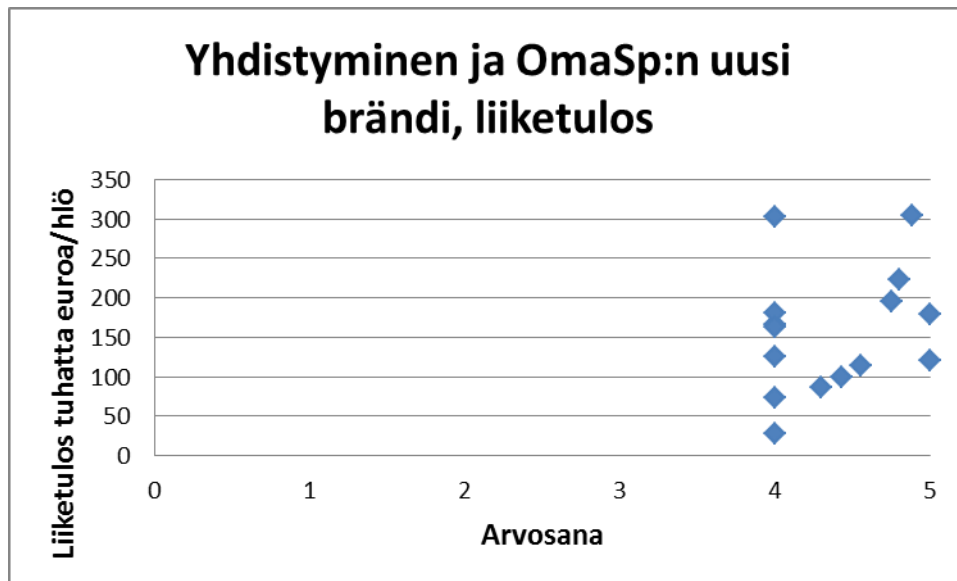


Kuvio 7. Liike tuloksen ja tyytyväisyyden pankin toimintaan kokonaisuutena riippuvuus.

Tyytyväisyydellä pankin toimintaan ja konttorin liike tuloksella per työntekijä on heikkoa korrelaatiota keskenään. Korrelaatiokerroin on  $0,244$ . P-arvo on  $0,381$  eli tulos ei ole tilastollisesti merkittävä.

### 5.9.6 Yhdistyminen ja Oma Säästöpankin uusi brändi

Alla olevassa kuviossa on esitetty tyytyväisyyden Oma Säästöpankin ja Etelä-Karjalan Säästöpankin yhdistymiseen sekä uuteen brändiin ja liike tuloksen per työntekijä riippuvuutta.



Kuvio 8. Liike-tuloksen ja tyytyväisyyden yhdistymisjärjestelyihin sekä Oma Säästöpankin uuteen brändiin riippuvuus.

Tyytyväisyydellä Oma Säästöpankin ja Etelä-Karjalan Säästöpankin yhdistymiseen sekä uuteen brändiin ja konttorin liike-tuloksella per työntekijä on heikkoa korrelaatiota keskenään. Korrelaatiokerroin on 0,277. P-arvo on 0,318 eli tulos ei ole tilastollisesti merkittävä.

## 5.10 Henkilöstötyytyväisyyden korrelaatio myytyihin rahastomerkintöihin

Henkilöstötyytyväisyyden ja konttorin myymien rahastomerkintöjen per konttorin työntekijä välisen korrelaation tutkimisessa käytettiin Oma Säästöpankin teettämän henkilöstötutkimuksen (2014) tietoja sekä vuoden 2014 konttorikohtaisia rahastomerkintöjä (2015) per työntekijä. Korrelaation selvittämisessä käytettiin henkilöstökyselyn kokonaisarvosanaa sekä tyytyväisyyttä omaan työhön, toimintaan työyhteisönä, esimiestyöhön, pankin toimintaan kokonaisuutena ja Oma Säästöpankin yhdistymiseen uusien pankkien kanssa sekä tyytyväisyyttä brändiin.

### 5.10.1 Kokonaisarvosana

Alla olevassa kuviossa on esitetty henkilöstötutkimuksen kokonaisarvosanan ja rahastomerkintöjen per työntekijä riippuvuutta.

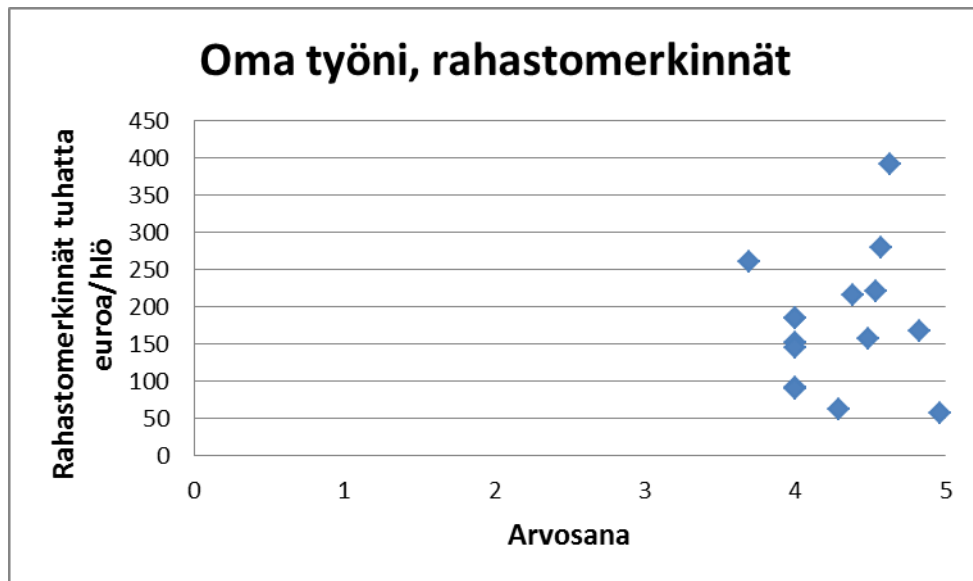


Kuvio 9. Henkilöstötyytyväisyyden kokonaisarvosanan ja rahastomerkintöjen riippuvuus.

Henkilöstökyselyn kokonaisarvosanan ja rahastomerkintöjen per työntekijä välillä on heikkoa korrelaatiota. Korrelaatiokerroin 0,248. P-arvo on 0,372 eli tulos ei ole tilastollisesti merkittävä.

### 5.10.2 Oma työni

Alla olevassa kuviossa on esitetty tyytyväisyyden omaan työhön ja rahastomerkintöjen per työntekijä riippuvuutta.



Kuvio 10. Rahastomerkintöjen ja tyytyväisyyden omaan työhön riippuvuus.

Tyytyväisyydellä omaan työhön ja rahastomerkinnöillä per työntekijä ei ole korrelaatiota keskenään. Korrelaatiokerroin on 0,083. P-arvo on 0,768.

### 5.10.3 Toiminta työyhteisönä

Alla olevassa kuviossa on esitetty tyytyväisyyden toimintaan työyhteisönä ja rahastomerkintöjen per työntekijä riippuvuutta.

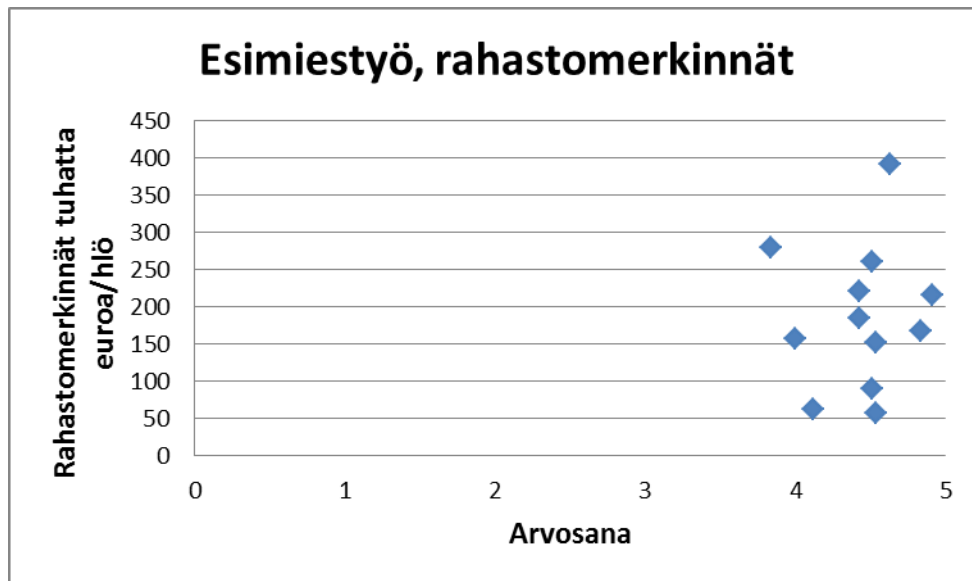


Kuvio 11. Rahastomerkintöjen ja tyytyväisyyden toimintaan työyhteisönä riippuvuus.

Tyytyväisyydellä toimintaan työyhteisönä ja rahastomerkinnöillä per työntekijä ei ole korrelaatiota keskenään. Korrelaatiokerroin on -0,159. P-arvo on 0,570.

#### 5.10.4 Esimiestyö

Alla olevassa kuviossa on esitetty tyytyväisyyden esimiestyöhön ja rahastomerkintöjen per työntekijä riippuvuutta.



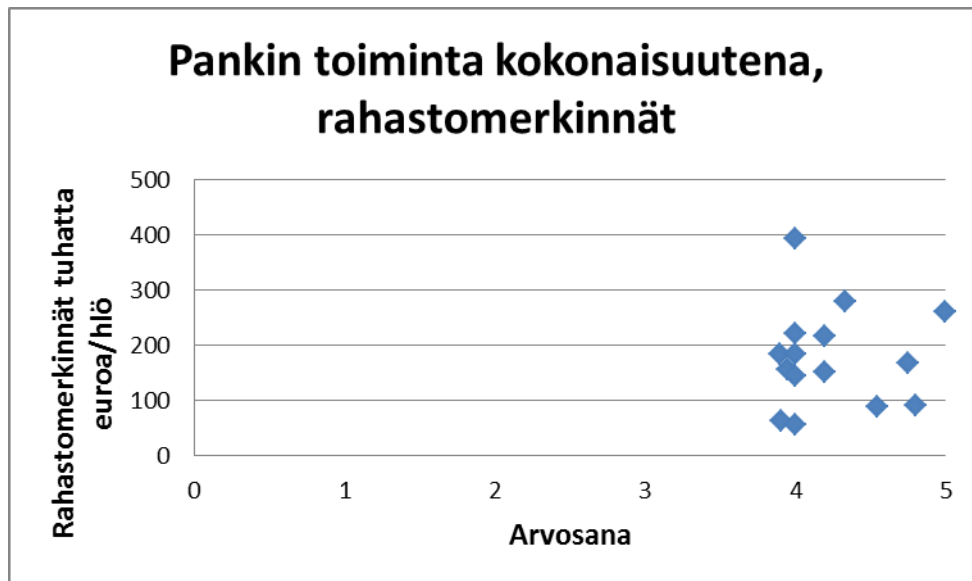
Kuvio 12. Rahastomerkintöjen ja tyytyväisyyden esimiestyöhön riippuvuus.

Tyytyväisyydellä esimiestyöhön ja rahastomerkinnöillä per työntekijä ei ole korrelaatiota keskenään. Korrelaatiokerroin on 0,068. P-arvo on 0,809.

#### 5.10.5 Pankin toiminta kokonaisuutena

Alla olevassa kuviossa on esitetty tyytyväisyyden pankin toimintaan kokonaisuutena ja rahastomerkintöjen per työntekijä riippuvuutta.



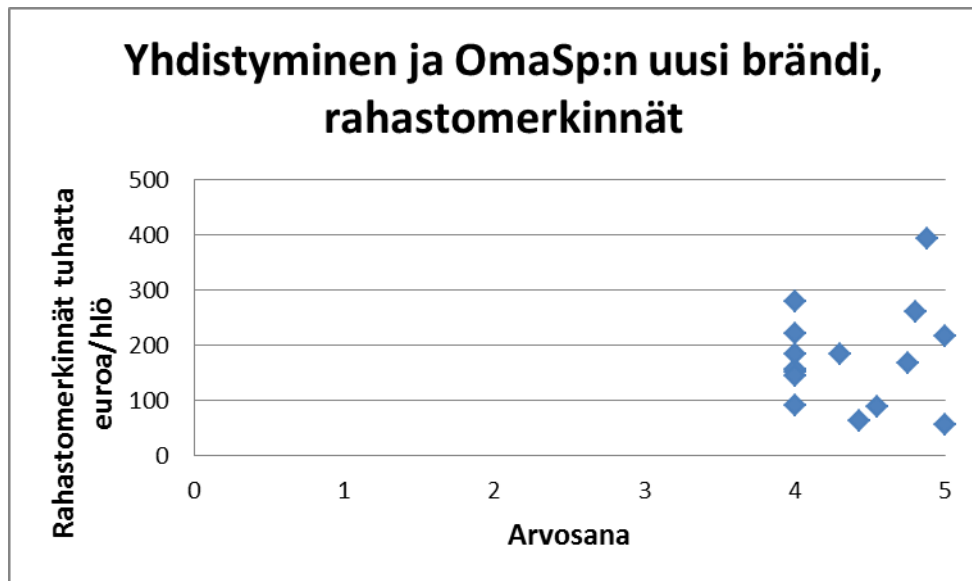


Kuvio 13. Rahastomerkintöjen ja tyytyväisyyden pankin toimintaan kokonaisuutena riippuvuus.

Tyytyväisyydellä pankin toimintaan kokonaisuutena ja rahastomerkinnöillä per työntekijä ei ole korrelaatiota keskenään. Korrelaatiokerroin on 0,013. P-arvo on 0,963.

#### 5.10.6 Yhdistyminen ja Oma Säästöpankin uusi brändi

Alla olevassa kuviossa on esitetty tyytyväisyyden Oma Säästöpankin ja Etelä-Karjalan Säästöpankin yhdistymiseen sekä uuteen brändiin ja rahastomerkintöjen per työntekijä riippuvuutta.



Kuvio 14. Rahastomerkintöjen ja tyytyväisyyden yhdistymiseen ja Oma Säästöpankin uuteen brändiin riippuvuus.

Tyytyväisyydellä Oma Säästöpankin ja Etelä-Karjalan Säästöpankin yhdistymiseen ja uuteen brändiin ja rahastomerkinnöillä per työntekijä ei ole korrelaatiota keskenään. Korrelaatiokerroin on 0,137. P-arvo on 0,626.

### 5.11 Henkilöstötyytyväisyyden vahvimmin tulokseen vaikuttavat osa-alueet

Henkilöstötyytyväisyydellä ja liikelukoksella per työntekijä sekä henkilöstötyytyväisyydellä ja myydyillä rahastomerkinnöillä per työntekijä ei havaittu korrelaatiota. Näiden muuttujien välisen korrelaation selvittämisen avulla ei ollut mahdollista havaita henkilöstötyytyväisyyden vahvimmin taloudelliseen tulokseen vaikuttavaa osa-alueita.

## 6 KONTTORIEN TOIMINTATAPOJEN EROAVAISUUDET

Liiketuloksellisesti hyvien ja huonommin pärjäävien konttorien toimintatapojen eroavaisuuksia selvitettiin Oma Säästöpankki Oyj:n pohjoisen alueen konttoripäälliköille tehtävällä kyselyllä. Oma Säästöpankki Oyj:n pohjoisella alueella on 15 konttoria 12 konttoripäällikön alaisuudessa. Kyselyn avulla on tarkoitus selvittää kuinka tuloksellisesti hyvien konttorien toimintatavat eroavat heikompaa tulosta tekeviin konttoreihin verrattuna. Jako tuloksellisesti hyviin ja huonompiin konttoreihin tehtiin jakamalla konttorit tasan kahteen ryhmään. Ryhmät tehtiin jakamalla liike-tulos konttorin työntekijöiden määrällä ja asettamalla saadut luvut suuruusjärjestykseen, josta parempi puoli laitettiin yhteen ryhmään ja heikompi puoli toiseen.

### 6.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Konttorien toimintatapojen eroavaisuuksia selvittävää kyselyä voidaan pitää reliabelina. Konttoripäälliköillä oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn syksyllä 2015, joten he saivat aikaa miettiä totuudenmukaiset vastaukset eikä näin ollen tarvinnut vastata ensimmäistä mieleen tulevaa vastausta. Otskokona on 15 Oma Säästöpankin konttoria, jotka ovat 12 konttoripäällikön alaisuudessa. Otskokoa voidaan pitää kattavana.

Konttorien toimintatapojen eroavaisuuksia selvittävää kyselyä voidaan pitää validina eli kyselyssä mitattiin sitä, mitä pitikin. Tulokset ovat keskimääräisesti oikeita. Kyselyssä oli erinomainen vastausprosentti. Vastaukset saatiin 11 kyselyyn, kun niitä lähetettiin 12. Vastausprosentti oli siis 91,7 prosenttia. Kyselylomakkeen sisällöllä pyrittiin kattamaan vähittäispankkitoiminnan tulokseen vaikuttavien merkittävimpien toimintatapojen eroavaisuudet.

#### 6.1.1 Kontaktointiin käytetty työaika

Parempaa tulosta tekevät konttorit käyttävät huomattavasti enemmän aikaa asiakkaiden kontaktointiin kuin tuloksellisesti vaatimattomammat konttorit. Kontaktointi-

malla asiakasta konttori saa mahdollisuuden tarjota asiakkaalle uusia palveluita ja näin kasvatettua myyntiä.

### **6.1.2 Konttorin tärkein tavoite**

Tärkeimmäksi tavoitteeksi nostettiin useaan otteeseen korkokatteen eli antolainaus- ja ottolainauskoron välisen erotuksen kasvattamisen. Korkokatteen nousu näkyy suoraan liiketuloksen kasvuna, mikä parantaa jo entuudestaan hyvien konttorien tulosta. Tärkeimmiksi tavoitteiksi nostettiin myös muun muassa asiakastyö sekä kannattavan kasvun ylläpitäminen.

Tuloksellisesti huonommissa konttoreissa tärkeimpänä tavoitteena esiintyi eniten luottokannan parantaminen. Eli näissä konttoreissa on vaikeuksia annettujen luottojen takaisinsaannissa. Toisin sanoen kaikki asiakkaat eivät kykene maksamaan saamiaan luottoja ajallaan takaisin. Huono luottokanta voi näkyä huonona liiketuloksena, jos esimerkiksi osaa lainatusta rahasta ei saada ollenkaan takaisin asiakkaan huonon maksukyvyn takia.

### **6.1.3 Työntekijöiden kehittämiskeskustelut**

Jokainen konttori pitää henkilöstön kanssa kehittämiskeskusteluja vähintään kerran vuodessa, joissakin konttoreissa jopa kuusi kertaa vuodessa. Kehittämiskeskustelujen määrällä ei näyttänyt olevan vaikutusta konttorin liiketulokseen. Tärkeintä taitaakin olla, että niitä pidetään vuosittain ja henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation ja oman toimintansa kehittämiseen.

### **6.1.4 Asiakastilanteiden harjoitteleminen**

Asiakastilanteita harjoitellaan työntekijöiden kesken ainoastaan noin puolessa konttoreista. Tuloksellisesti hyvien ja huonojen konttorien toiminnassa ei kuitenkaan ole havaittavissa eroavaisuuksia tältä osin. Eli asiakastilanteita harjoitellaan sekä hyvin että huonommin menestyvissä konttoreissa.

### 6.1.5 Työn määrä

Töiden liiallisuutta kuvattiin asteikolla yhdestä viiteen. Yksi merkitsi kiireettömyyttä ja viisi liiallista kiirettä. Tuloksellisesti hyvien ja huonojen konttorien välillä on havaittavissa selvä ero kiireellisyyden osalta. Hyvää tulosta tekevissä konttoreissa on vastausten mukaan huomattavasti kiireellisempää kuin kiireettömissä konttoreissa. Tähän voi vaikuttaa mahdollisesti esimerkiksi se, ettei hyvää tulosta tekevissä konttoreissa ole ylimääräisiä työntekijöitä vaan työntekijöiden määrä on optimoitu työmäärään nähden. Näin ylimääräiset henkilöstökulut eivät vaikuta negatiivisesti konttorin liiketulokseen. Toinen selittävä tekijä voi olla se, että konttoreissa, joissa työntekijöillä on kiire, tehdään ahkerammin esimerkiksi asiakkaiden kontaktointia ja myyntityötä.

### 6.1.6 Konttorin tärkein menestystekijä

Konttorin tärkeimmän menestystekijän osalta ei löytynyt selviä eroja hyvää ja huonompaa tulosta tekevien konttorien välillä. Tärkeimmiksi menestystekijöiksi mainittiin muun muassa konttorin hyvä maine, henkilöstön ahkeruus ja motivaatio, menestyshalu, ammattitaito sekä asiakkaista huolehtiminen.

## 6.2 Yhteenveto toimintatapojen eroavaisuuksista

Selvimpinä eroina tuloksellisesti hyvien ja huonompien konttorien toimintatavoissa olivat kontaktoinnin määrä sekä henkilöstön kiireellisyys. Tuloksellisesti hyvissä konttoreissa käytetään huomattavasti enemmän aikaa asiakkaiden kontaktointiin, jonka avulla asiakkaille voidaan tarjota uusia palveluita ja näin kasvattaa myyntiä. Näissä konttoreissa henkilöstö on myös kiireellisempää kuin tuloksellisesti huonommissa konttoreissa eli henkilöstöä ei ole ylimääräistä vaan se on optimoitu työmäärään nähden, mikä vähentää ylimääräisiä kustannuksia. Tuloksellisesti huonommissa konttoreissa tärkeimmäksi tavoitteeksi nostettiin eniten luottokannan parantaminen. Eli näiden konttorien velalliset asiakkaat eivät kaikki pysty lyhentämään velkojaan ajallaan, mikä voi näkyä heikkona tuloksena, jos kaikkea

asiakkaille lainattua rahaa ei saada takaisin. Alla olevassa taulukossa esitetään vielä koottuna yllä mainitut hyvien ja huonompien konttorien toimintatapojen välillä havaitut eroavaisuudet sekä kehittämissuhteet.

Taulukko 1. Taloudellisesti hyvien ja huonompien konttoreiden toimintatavoissa havaitut eroavaisuudet.

<b>Aiheet, joissa esiintyi eroavaisuuksia</b>	<b>Hyvät konttorit</b>	<b>Heikot konttorit</b>	<b>Kehittämissuhteet</b>
<b>Kontaktointi</b>	Kontaktointia enemmän.	Kontaktointia vähemmän.	Varataan esimerkiksi kalenterista aika, jolloin asiakkaita kontaktoidaan.
<b>Työmäärä</b>	Kiireinen henkilöstö.	Kiireetön henkilöstö.	Heikoissa konttoreissa on mahdollista panostaa enemmän esimerkiksi asiakkaiden kontaktointiin.
<b>Tärkein tavoite</b>	Ei selvää yhtenäistä tavoitetta.	Luottokannan parantaminen.	Voidaan pyrkiä irtisanomaan rästissä oleva luotto heti, kun mahdollista. Tulevissa luottopäätöksissä voidaan painottaa vakuuksien laatua ja asiakkaan maksukykyä entistä enemmän.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin henkilöstötyytyväisyyden (2014) ja tuloksen korrelaatiota Oma Säästöpankki Oyj:n pohjoisen alueen konttoreissa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää kuinka toimintatavat eroavat tuloksellisesti hyvien ja huonompien konttorien välillä. Tarkoituksena oli löytää konkreettisia tekijöitä, joiden avulla konttorit voisivat kehittää toimintaansa edelleen paremmalle tasolle.

Teoriaosuus koostui työhyvinvoinnin, henkilöstöjohtamisen ja taloudellisen tuloksen tarkastelemisesta pääasiassa alan kirjallisuuden sekä tiedeartikkeleiden avulla. Työhyvinvoinnista ei ole yhtä oikeaa määritelmää vaan se koostuu monista eri tekijöistä. Muun muassa Työterveyslaitos (2012, 1) määrittelee työhyvinvoinnin olevan turvallisessa työympäristössä tehtävää sujuvaa ja mielekästä työtä. Henkilöstöjohtamista rasittavat usein vanhat uskomukset (Ulrich 1997, 18). Työ vaatii sekä alan teorian että käytännön osaamista. Uudenaikaisina johtamistyyleinä voidaan pitää transformatiivista johtamista ja kvanttijohtajuutta (Huuhka 2010, 16, 19). Ne molemmat perustuvat muutoksen hyväksymiseen. Gargin ym. (2012, 214) mukaan pankkialalla asiakaskokemuksen kannalta kriittisimpiä tekijöitä ovat mukavuus, työntekijät, verkkotoiminnot ja palvelutarjonta.

Henkilöstötyytyväisyyden ja liiketuloksen sekä henkilöstötyytyväisyyden ja myytyn rahastomerkintöjen välillä ei havaittu korrelaatiota. Osassa aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista henkilöstötyytyväisyyden ja tuloksen välillä on havaittu korrelaatiota (Shurbagi 2014, 133–134). Tässä opinnäytetyössä korreloimattomuuteen voi vaikuttaa merkittävästi se, että kaikkien konttorien henkilöstötutkimuksen (Oma Säästöpankki Oyj 2014) kaikki osa-alueet olivat vähintään tasolla neljä korkeimman mahdollisen arvosanan ollessa viisi. Näin ollen kaikkien konttorien henkilöstö on tyytyväinen työolosuhteisiin ja työympäristöön, mikä vaikeuttaa huonon ja hyvän henkilöstötyytyväisyyden vaikutuksen vertailua taloudelliseen tulokseen.

Tuloksellisesti hyvien ja huonompien konttorien toimintatapojen eroavaisuuksia tutkittaessa löydettiin selviä eroavaisuuksia, jotka mahdollisesti voivat selittää osaltaan konttorin tuloksenteokkyä. Tuloksellisesti paremmissa konttoreissa käytetään tutkimuksen mukaan enemmän aikaa asiakkaiden kontaktointiin. Sen avulla

asiakkaalle voidaan tarjota uusia palveluita, mikä edesauttaa myyntiä. Yksi mielenkiintoinen havainto oli myös, että hyvissä konttoreissa henkilöstö on kiireellisempää kuin tuloksellisesti heikommissa konttoreissa. Tätä voi selittää esimerkiksi suurempi kontaktoinnin määrä, joka lisää työntekijän työmäärää. Tuloksellisesti huonommissa konttoreissa tärkeimmäksi tavoitteeksi nostettiin merkittävässä määrin luottokannan parantaminen eli voidaan olettaa, että näissä konttoreissa huono luottokanta luo haasteita tuloksentekokykyyn. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella sitä voidaan kompensoida esimerkiksi panostamalla asiakkaiden kontaktointiin ja näin varmistaa, että työntekijöiden kalentereissa on varauksia asiakastapaamisiin.



## LÄHTEET

- Ahmad, A. R., Adi, M. N. M., Noor, H. M., Rahman, A. G. A. & Yushuang, T. 2013. The influence of leadership style on job satisfaction among nurses. [Verkkolehtiartikkeli]. Asian Social Science 9 (9), 172–178. [Viitattu 17.9.2015]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Ahmad, R., Ing, H. E. & Bujang, S. 2014. Relationship between selected factors of job satisfaction and job performance among workers at palm oil industries. [Verkkolehtiartikkeli]. International Review of Management and Business Research 3 (3), 1751–1766. [Viitattu 11.11.2015]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Akhtar, N., Aziz, S., Hussain, Z., Ali, A. & Salman M. 2014. Factors affecting employees motivation in banking sector of Pakistan. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Asian Business Strategy 4 (10), 125–133. [Viitattu 17.8.2015]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., Jokiluoma, J., Van Den Broek, K., Haratau, T., Kuhn, K., Masanotti, G. & Wynne, R. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 20.7.2015]. Saatavana: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW\\_ty%C3%B6hyvinvointi\\_web.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf)
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys: Kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Finanssialan keskusliitto. 2015. Pankit Suomessa 2014. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 10.9.2015]. Saatavana: [https://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Pankit\\_Suomessa\\_2014.pdf](https://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Pankit_Suomessa_2014.pdf)
- Garg, R., Rahman, Z., Qureshi, M. N. & Kumar, I. 2012. Identifying and ranking critical success factors of customer experience in banks. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Modelling in Management 7 (2), 201–220. [Viitattu 27.9.2015]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Huuhka, M. 2010. [Verkkokirja]. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum. [Viitattu 3.9.2015]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Karlins, M. & Hargis-Karlins, E. 2015. The Karlins four factor theory of business success. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of International Management Studies 10 (1), 1–3. [Viitattu 30.9.2015]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Ketokivi, M. 2015. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Kokonaispääoman tuotto-% (ROA). Ei päiväystä. Balance Consulting. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 10.11.2015]. Saatavana: [http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kokonaispaaoman\\_tuotto](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kokonaispaaoman_tuotto)
- Lywood, J., Stone, M. & Ekinci, Y. 2009. Customer experience and profitability: An application of the empathy rating index (ERIC) in UK call centres. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management 16 (3), 207–214. [Viitattu 27.9.2015]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön: Eväitä kehittämistyön avuksi. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. [Viitattu 11.8.2015]. Saatavana: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/tyhyopas1.pdf>
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Omaisuuksienhoidossa olevat varat. 2015. [Verkkosivu]. Helsinki: Finanssivalvonta. [Viitattu 9.9.2015]. Saatavana: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tilastot/Arvopaperimarkkinat/Omaisuuksienhoito/Pages/Default.aspx>
- Oman pääoman tuotto-% (ROE). Ei päiväystä. Balance Consulting. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 10.11.2015]. Saatavana: [http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/oman\\_paaoman\\_tuotto](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/oman_paaoman_tuotto)
- Oma Säästöpankki. 2014. Henkilöstökysely 2014: Osaraportti ryhmä1.
- Oma Säästöpankki. 2014–2015. Tilinpäätöstiedot.
- Pörssisäätiö. 2012. Sijoitusrahasto-opas 2012. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2.9.2015]. Saatavana: <http://www.porssisaatio.fi/wp-content/uploads/2012/07/Sijoitusrahasto-opas.pdf>
- Rahastojen ominaisuuksia. 2014. [Verkkosivu]. Helsinki: Finanssivalvonta. [Viitattu 9.9.2015]. Saatavana:

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Sijoittaminen/Sijoitusrahastot/Ominaisuuksia/Pages/Default.aspx>

- Shurbagi, A. M. A. 2014. The relationship between transformational leadership style job satisfaction and the effect of organizational commitment. [Verkkoleh-tiartikkeli]. International Business Research 7 (11), 126–138. [Viitattu 17.9.2015]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Simonen, J. 2011. Nuorten pankin valintaan vaikuttavat syyt. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö, markkinoinnin koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 30.9.2015]. Saatavana: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32448/Asiakirja1.pdf?sequence=1>
- Singh, R. & Das, G. 2013. The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: Exploring the moderating of selling experience. [Verkkoleh-tiartikkeli]. The Journal of Business & Industrial Marketing 28 (7), 554–564. [Viitattu 22.9.2015]. Saatavana ProQuest tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Springer, G. J. 2010. Job motivation, satisfaction ad performance among bank employees: A correlational study. [Verkkojulkaisu]. Arizona: Northcentral University. [Viitattu 11.11.2015]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Taanila, A. 2014. Tilastollisen päättelyn alkeet. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Haaga-Helia. [Viitattu 29.9.2015]. Saatavana: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/p/paattelyalkeet.pdf>
- Työhyvinvointi – kaikkien yhteinen asia. 2012. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 20.7.2015]. Saatavana: [http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen\\_kehittaminen/Tyopaikan\\_tyohyvinvoinnin\\_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi\\_yhteinen\\_asia.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen_kehittaminen/Tyopaikan_tyohyvinvoinnin_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi_yhteinen_asia.pdf)
- Ulrich, D. 1997. Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press.
- Uzonna, U. 2013. Impact of motivation on employees' performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus. [Verkkoleh-tiartikkeli]. Journal of Economics and International Finance 5 (5), 199–211. [Viitattu 26.5.2015]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Vilkkumaa, M. 2010, Yrityksen menestyksen mittarit: Tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. D. 2009. [Verkkokirja]. What we know about emotional intelligence: How it affects learning work, relationships and our mental health. Cambridge: MIT Press. [Viitattu 10.9.2015]. Saatavana ProQuest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

## **LIITTEET**

Liite 1. Kyselylomake konttoripäälliköille

**LIITE 1 Kyselylomake konttoripäälliköille**

1. Kuinka kauan käytätte keskimäärin aikaa asiakkaiden kontaktointiin viikoittain per työntekijä?
2. Minkä konttorisi tavoitteen nostat tällä hetkellä tärkeimmäksi?
3. Kuinka usein pidätte työntekijöiden kanssa kehittämiskeskusteluja?
4. Kuinka usein harjoittelette työntekijöiden kesken asiakastilanteita?
5. Onko konttorissanne liikaa töitä per työntekijä? Asteikolla 1-5. 1=ei ole, 5=on liian kiire.
6. Konttorisi tärkein menestystekijä?